



**ADAPTER L'OFFRE DE SERVICE D'UNE MECS POUR
REPENDRE A LA PLURALITE DES BESOINS DES JEUNES
ARRIVANT EN FIN DE MESURE DE PROTECTION**

Ingrid Vercruyssen

2014

cafedes



Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui m'ont permis de prendre le temps d'écrire, de faire les recherches nécessaires à l'étayage de mon travail.

Tout d'abord mes enfants, pour leur patience et leurs encouragements, mon mari pour son soutien indéfectible.

Les membres de l'équipe de direction qui m'ont permis de me rendre disponible physiquement et psychiquement pour ce travail.

Mes collègues de formation et plus particulièrement Elodie qui par sa relecture attentive m'a été d'une aide précieuse.

Je remercie enfin Mr Martin, tuteur de ce mémoire et l'ensemble du groupe de travail pour leurs retours et leur aide à l'élaboration.

Sommaire

Introduction.....	1
1 Protection de l'enfance et ouverture vers la cité : une dynamique antagoniste	4
1.1 Une évolution de la protection de l'enfance et de son public.....	5
1.1.1 La protection de l'enfance : naissance de la notion d'enfant en danger.....	5
1.1.2 D'une protection judiciaire vers un renforcement de la protection sociale	6
1.1.3 Naissance et évolution du contrat jeune majeur.....	8
1.1.4 Le contrat jeune majeur : un outil de responsabilisation.....	11
1.2 L'Enclos St François, une MECS au cœur des changements.....	13
1.2.1 Un lieu marqué par son histoire et l'attachement des membres de l'association .	14
1.2.2 Les modalités d'accueil : une évolution des services d'hébergement.....	16
1.2.3 Etude de l'évolution des profils de la population accueillie	18
1.2.4 La place de la MECS dans la politique départementale	20
Conclusion.....	21
2 Un accompagnement en internat collectif : une réponse partielle à des besoins pluriels.....	23
2.1 L'accompagnement des jeunes de 16 à 21 ans : une spécificité à penser ...	25
2.1.1 Définir la notion d'autonomie pour améliorer l'accompagnement des bénéficiaires	26
2.1.2 De la notion d'autonomie à l'indépendance.....	28
2.1.3 Présentation des services d'internat.....	31
2.2 La gestion du quotidien des adolescents à partir d'une unité d'accueil collective : une limite au travail de l'autonomie.	33
2.2.1 L'accompagnement spécifique des 16-18 ans.....	33
La gestion du lever des adolescents à partir d'une unité d'accueil collective.....	34
La gestion des relations.....	35
2.2.2 Présentation du service des jeunes majeurs	36
2.2.3 L'architecture de l'établissement un frein à l'individuation des prise en charge ...	38
2.3 Un diagnostic des ressources humaines.....	40
2.3.1 L'encadrement des différentes unités de vie	40
2.3.2 Prévoir et gérer les mouvements du personnel	42
Conclusion.....	43

3	La création de places en logements individuels à partir de 16 ans : une construction de parcours pour optimiser l'autonomisation des adolescents confiés.....	45
3.1	Anticiper le passage à la majorité dès 16 ans : une prise de risque nécessaire	45
3.1.1	Définition et repérage des prises de risque	46
	Identifier et objectiver le risque	46
3.1.2	Le projet personnalisé : un outil d'évaluation incontournable	48
	Le référent, une responsabilité professionnelle mesurée	49
3.1.3	De l'évaluation de la prise de risque à la responsabilité	49
3.2	Augmenter la capacité d'accueil en studio autonome : un enjeu pour l'établissement.....	51
3.2.1	Axes d'évolution de l'offre de service	51
3.2.2	Evaluation des besoins	53
3.2.3	Evaluation des coûts.....	55
3.3	Elaboration d'un plan d'action pour l'externalisation des huit places hébergement	56
3.3.1	Pluridisciplinarité au sein de l'équipe éducative	56
3.3.2	Créer un parcours des bénéficiaires au sein de l'établissement qui perdure au-delà de la prise en charge.....	60
3.3.3	Adaptation du suivi aux besoins des bénéficiaires	61
	Conclusion.....	65
	Bibliographie.....	67
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AEMO	Action Éducative en Milieu Ouvert
ANESM	Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et Services Sociaux et Médico-sociaux
ANMECS	Association Nationale des Maisons d'Enfants à Caractère Social
APJM	Accueil Provisoire Jeune Majeur
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
CAE	Contrat d'Accueil en Établissement
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CAFERUIS	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CJM	Contrat Jeune Majeur
CPAM	Caisse Primaire d'Assurance Maladie
DIPC	Document Individuel de Prise en Charge
FJT	Foyer de Jeunes Travailleurs
ERP	Établissements Recevant du Public
GPEC	Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences
INJEP	Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire
JORF	Journal Officiel de la République Française
ONED	Observatoire National de l'Enfance en Danger
MDPH	Maison Départementales des Personnes Handicapées
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
PJM	Protection Jeune Majeur

Introduction

Cécile Van De Velde, sociologue travaillant particulièrement sur les questions liées à la jeunesse et à sa prise d'autonomie, observe « qu'aujourd'hui les modes d'accès à l'indépendance sont à la fois discontinus et réversibles : les seuils franchis ne le sont plus pour toujours alors que l'âge médian de l'accès à l'indépendance des jeunes en France se situe à 23 ans »¹. Ces modifications de parcours d'entrée dans l'âge adulte s'accompagnent d'un allongement de la dépendance familiale qui découle aussi de la précarité professionnelle des jeunes et surtout des moins diplômés. En effet, les moins de 25 ans et les moins diplômés sont les plus touchés par l'emploi précaire ou partiel.

Face à ces constats, Cécile Jung, chargée d'étude, spécialiste des politiques de solidarité et des pratiques sociales dans le champ de l'enfance et de la périnatalité, interroge « les conditions de transition vers l'âge adulte pour les jeunes sans soutien familial. »²

Directrice de la Maison d'enfants à Caractère Social (MECS) l'Enclos St François, j'ai souhaité orienter mon travail sur la question de la sortie du dispositif de l'aide sociale à l'enfance des jeunes qui nous sont confiés. En effet, si cette question est devenue cruciale pour l'établissement de par une augmentation de la moyenne d'âge de ses bénéficiaires (16 ans et demi en 2013), elle l'est aussi de par la réalité conjoncturelle et la fragilité des statuts des jeunes majeurs en général. Les jeunes accueillis sont en grande difficulté de projection, beaucoup d'entre eux ont connu des événements traumatiques (maltraitements, négligences éducatives...) ainsi qu'un parcours de vie jalonné de séparations (abandons, changements multiples de lieux de vie, etc.).

Parallèlement, il leur est demandé de construire un projet de vie plus rapidement que les jeunes qui n'ont pas vécu de problématiques familiales conduisant à un placement. Le dernier rapport du défenseur des droits remis au chef de l'Etat en 2011 sur « *les enfants placés, enfants confiés* » indique l'importance de la cohérence de parcours des enfants et adolescents confiés. Celui-ci insiste sur la notion de « *couperets angoissants, conduisant à la majorité et à l'arrêt des mesures* »³ pour évoquer les dates imposées aux jeunes de par leurs dates anniversaires. Il précise également que la crainte est d'autant plus augmentée par la diminution constante du nombre de contrats jeunes majeurs accordés.

¹ VAN DE VELDE C., 2008, *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Edition Puf.

² JUNG C., 2010, *L'aide sociale à l'enfance et les jeunes majeurs : comment concilier protection et pratique contractuelle ?*, Edition L'Harmattan, 174 p.

³ LE DEFENSEUR DES DROITS, rapport 2011, « *Enfants placés, enfants confiés, défendre et promouvoir leurs droits* », citation p.11

http://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/upload/defense_des_droits_des_enfants/rapport_ddd_2011_simples.pdf

En 2008, le désengagement de l'Etat concernant les contrats jeunes majeurs faisant dorénavant reposer entièrement leur responsabilité financière sur les collectivités territoriales a contribué à la fragilisation des mesures de contrats jeunes majeurs.

Cette incertitude permanente du lendemain crée chez les jeunes une grande angoisse et des tensions importantes. Le premier palier est l'âge de la majorité, le deuxième est l'arrivée des 21 ans qui marque une fin irréversible du suivi dans le cadre de la protection de l'enfance. La fin de prise en charge est une source d'angoisse et d'insécurité et la perspective de se retrouver seul peut provoquer une grande détresse.

Accompagner des jeunes adultes à leur sortie de la protection de l'enfance, au plus tard à 21 ans alors qu'ils présentent des problématiques complexes liées à une histoire souvent traumatique, confronte l'établissement à une temporalité d'intervention en décalage avec celle correspondant à leurs besoins.

L'enjeu pour la MECS est de s'appuyer sur cette contrainte de temps, d'anticiper dès 16 ans le passage à la majorité en diversifiant son offre de service, en créant des passerelles avec des dispositifs de droit commun, en mobilisant et en faisant vivre partenariats et réseaux dans les différents champs de la santé, du logement, de l'insertion professionnelle, de la culture et du loisir. Le temps de l'accompagnement et l'offre de service de l'établissement doivent permettre aux jeunes accueillis de construire un projet de vie qui perdure au-delà des échéances de prise en charge.

L'établissement de par son projet doit répondre aux besoins spécifiques de la population qui lui est confiée et décliner une offre de service qui permette à l'utilisateur de préparer son autonomie le plus en amont possible de sa majorité. Au travers du projet d'établissement et des projets de service, un panel d'outils diversifiés doit être mis en œuvre afin de permettre aux bénéficiaires d'expérimenter une autonomie au plus près de la réalité à laquelle ils seront confrontés en dehors du dispositif de la protection de l'enfance.

Dans une première partie, je présenterai l'évolution de la protection de l'enfance au travers de son histoire puis j'effectuerai un focus particulier sur les contrats jeunes majeurs.

Un regard sur l'histoire de l'association me permettra de situer l'évolution de l'établissement dans un contexte législatif départemental et historique.

Le désengagement financier de l'Etat dans l'accompagnement des jeunes majeurs confiant exclusivement aux territoires départementaux la responsabilité de ces suivis et les restrictions budgétaires découlant d'un contexte économique peu favorable sont autant de paramètres qui accentuent les difficultés d'accompagnement des grands adolescents vers l'autonomie.

Dans un second temps, j'analyserai, à partir de la structure que je dirige, les évolutions des besoins de la population accueillie et leur prise en charge. L'établissement doit répondre aux besoins spécifiques de cette population et décliner une offre de service qui permette à l'usager de préparer son autonomie le plus en amont possible de sa majorité.

Afin d'analyser au mieux les besoins de la population, les professionnels doivent être associés à cette étude. C'est à partir de groupes de travail et de réflexion que la nécessité d'ouvrir l'accessibilité aux logements autonomes dès l'âge de 16 ans sera analysée. Ce projet implique une réflexion sur les questions, d'autonomie et d'indépendance.

Les questions liées à la responsabilité et prise de risque qu'implique ce projet seront travaillées en troisième partie. Puis je présenterai un plan d'action afin de faire évoluer les modes d'accueil et d'accès aux différents services de la structure créant ainsi une dynamique institutionnelle nouvelle. Il s'agit d'ouvrir l'établissement en diversifiant les modes de prise en charge, en développant une forme de parcours institutionnel propice à la préparation des adolescents vers la sortie du dispositif. Cette dynamique constituera un levier de management permettant une mobilité des professionnels et un enrichissement mutuel. Il conviendra de prendre en compte la gestion des ressources humaines, d'anticiper les coûts d'une restructuration de services et d'organiser la mise en place de ce nouveau projet.

1 Protection de l'enfance et ouverture vers la cité : une dynamique antagoniste

L'histoire des politiques publiques mais aussi de l'association gestionnaire et de l'établissement permet de mieux cerner le contexte dans lequel évoluent la structure et ses projets. La notion d'ouverture est primordiale pour un établissement tel que la MECS que je dirige. Je partage l'analyse de Jean René Loubat lors de son intervention aux 3^{èmes} rencontres nationales de l'Association Nationale des Maisons d'Enfants à Caractère Social (ANMECS), « *le modèle historique de l'établissement, issu du couvent, de l'hospice et de la pension n'est plus un modèle actuellement en phase avec la nouvelle donne sociétale : trop coûteux, devenu socialement inacceptable et donc peu efficace, voire aggravateur de problèmes qu'il souhaite régler.* »⁴ Si je m'attache ici au nom de la structure : l'Enclos Saint François, le terme « Enclos » résonne comme un témoin vivant de ce type de modèle qui demande à évoluer.

L'historique de ce nom vient du père fondateur, l'abbé Prévost qui, à la fin du 19^{ème} siècle, souhaite protéger les « brebis égarées » (il faut entendre ici les orphelins) au sein d'un enclos afin de les maintenir ainsi à l'écart des « loups » représentant les dangers extérieurs.

De nos jours, le risque peut émaner de cette forme de protection qui serait plutôt un vecteur d'inadaptation sociale. Je m'appuierai ici sur une des recommandations de l'ANESM intitulée « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement » afin d'étayer mon propos : « L'environnement recouvre deux niveaux dans cette recommandation : le territoire, mais aussi l'environnement familial et social des personnes accompagnées. Cet environnement, par ailleurs en évolution, nécessite une adaptation continue des actions d'ouverture. L'ouverture sur l'environnement est donc comprise comme une dynamique impliquant les professionnels de l'établissement, les personnes accompagnées, leurs proches et les acteurs du territoire. La stratégie d'ouverture a pour objectif de développer ou de maintenir le lien social des personnes tout en leur assurant un cadre de vie rassurant et structurant. C'est à la fois un moyen d'améliorer la qualité des prestations fournies et un principe de structuration des pratiques professionnelles. Elle contribue, avec la mise en place des projets personnalisés, à construire les nouveaux rapports entre les personnes accueillies, établissements et équipes professionnelles. »⁵

⁴ LOUBAT J-R, *L'action sociale à l'épreuve d'un contexte sociétal*, in Les MECS à l'heure de la diversification des services, 3^{ème} rencontre nationales de professionnels de MECS-Lille 21 «et 22 mars 2013, édition Actif, 2013,137 p.

⁵ ANESM, Recommandation de bonnes pratiques, Synthèse « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* », disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/Anesm_synthese_bleu-RBPP-OuvEnvironnement.pdf

L'ouverture vers la cité doit être un moteur, une dynamique d'intégration et un facteur de communication propice à l'évolution de la structure et de ses projets. En effet, offrir une protection aux jeunes accueillis tout en leur permettant de s'inscrire dans une dynamique sociétale représente un des enjeux de la Maison d'Enfants à Caractère Social aujourd'hui. L'évolution des lois, des cadres de prise en charge entraîne une dialectique entre protection et ouverture des établissements.

Je présenterai au travers de l'histoire de la protection de l'enfance puis de la Maison d'Enfants l'Enclos St François l'évolution des prises en charge des enfants et adolescents confiés. De par la problématique des adolescents accueillis sur l'établissement, je porterai l'attention sur la spécificité des jeunes majeurs au sein de l'Aide Sociale à l'Enfance.

1.1 Une évolution de la protection de l'enfance et de son public

Basée sur une histoire caritative, la protection de l'enfance s'est professionnalisée au cours de ces deux derniers siècles. De 1874 à 1912, le législateur a produit plusieurs lois concernant l'enfance notamment sur la mendicité infantine, le travail des enfants et la scolarisation. La loi de 1889 introduit une notion primordiale dans la protection de l'enfance qui légitime l'intervention de la justice sur l'autorité du père. C'est, en effet, à la fin du 19^{ème} siècle seulement que l'enfant commence à être considéré comme un sujet de droit et non plus comme un objet. La notion de « droit de l'enfant » apparaît. La loi du 24 juillet 1889, dite loi Roussel, entend protéger les enfants maltraités et moralement abandonnés. La loi de 1898 prévoit l'aggravation de la peine lorsque l'auteur du délit est l'ascendant ou le gardien de l'enfant. En 1912 apparaissent les premiers tribunaux pour enfants et adolescents.

1.1.1 La protection de l'enfance : naissance de la notion d'enfant en danger

Le 19^{ème} siècle remet en question la toute-puissance paternelle dans le milieu familial en intervenant auprès des enfants cependant, les enfants sont considérés du côté des actes délictueux qu'ils posent.

Il apparaît alors la nécessité de séparer les enfants des adultes considérés comme une source de corruption. « Pendant la première moitié du 19^{ème} siècle, l'approche essentiellement pénale cherche les moyens à mettre en œuvre pour punir et rééduquer l'enfant coupable »⁶. La création d'établissements spécialisés pour « rééduquer » permet d'engager un débat entre « rééduquer ou punir ». Une inflation du nombre d'enfants orientés par les juges vers ces « maisons de correction » participe à la remise en question du système et engage une réflexion fondatrice de la protection au profit de la punition.

⁶ JUNG C., 2010, *L'aide sociale à l'enfance et les jeunes majeurs : comment concilier protection et pratique contractuelle ?*, Edition L'Harmattan, 174 p.

L'ordonnance du 2 février 1945⁷ modifie les tribunaux pour enfants créés par la loi du 22 juillet 1912⁸. Elle crée la fonction de juge des enfants et définit clairement la primauté de l'éducatif sur le répressif.

En France, le juge des enfants est un magistrat spécialisé dans les problèmes de l'enfance. Son institution a d'abord été prévue en matière pénale par l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. Ses compétences ont par la suite été étendues par l'ordonnance du 23 décembre 1958⁹ en matière civile afin de protéger les mineurs en danger.

1.1.2 D'une protection judiciaire vers un renforcement de la protection sociale

La particularité française du dispositif de la protection de l'enfance repose sur le fait que deux champs le régissent : le champ administratif (relevant de la compétence du Département) depuis 1958 et le champ judiciaire (relevant de la compétence de l'Etat) fondé sur l'ordonnance de 1945.

Les lois de décentralisation, et plus particulièrement celle du 22 juillet 1983, vont transférer aux Départements les compétences relatives à l'Aide Sociale Générale, l'Aide Sociale à l'Enfance et la Protection Maternelle Infantile.

En 1984, la loi sur le droit des familles souhaite mettre fin à la logique d'assistance et d'exclusion. Elle a pour objectif de restaurer les parents dans leurs droits et de permettre le respect de l'autorité parentale dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de l'enfance et de la famille.

La loi du 6 janvier 1986, dans son article 40, définit les missions de l'ASE comme suit : « soutenir les enfants et les familles qui rencontrent des difficultés, prendre en compte les besoins des enfants confiés tout en associant les parents »¹⁰.

Les enfants sont alors positionnés en tant qu'interlocuteurs, les parents sont associés dans la mise en place d'actions d'aide et de soutien auprès de leurs enfants.

Le 10 juillet 1989¹¹, la loi relative à la protection des mineurs et à la prévention des mauvais traitements est votée. Elle organise le dispositif de signalement et de prévention des mauvais traitements.

⁷ Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante, disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069158>

⁸ Loi du 22 juillet 1912 sur les tribunaux pour enfants et adolescents et sur les libertés surveillées, disponible sur internet : http://www.textes.justice.gouv.fr/art_pix/loi1912.pdf

⁹ Ordonnance n° 58-1301 du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger, disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000886585>

¹⁰ Loi n°86-17 du 06 Janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé, JO du 06 Janvier 1986, disponible sur internet : <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000512457>

La responsabilité de ce dispositif est confiée au Président du Conseil Général qui a pour obligation la création d'un dispositif départemental de recueil des signalements et la mise en place d'un numéro vert (le 119) qui centralise vers le Département de manière anonyme tous les appels concernant les signalements d'enfants en danger.

Quelques mois plus tard, le 20 novembre 1989, la Convention Internationale des Droits de l'Enfant, proclamée par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies, énonce au travers de 54 articles les droits fondamentaux de l'enfant.

Dix ans plus tard, la nécessité d'améliorer le dispositif est évaluée. Celui-ci a effectivement démontré ses limites en termes de coordination des différents acteurs de la protection de l'enfance. A l'époque, plusieurs affaires judiciaires successives comme celles d'Angers, Drancy ou Outreau ont suscité une forte émotion dans les médias et l'opinion publique. C'est dans ce contexte qu'est lancé « l'appel des 100 » : personnalités, parlementaires, élus locaux, professionnels, associations et personnes de la société civile s'associent pour un « appel à un renouveau de la protection de l'enfance » et réclament une loi refondatrice. A partir de ces éléments déclencheurs, Philippe Bas, alors ministre de la famille, parvient à créer une large concertation qui aboutira in fine à un consensus sur le texte. La loi du 05 Mars 2007 est adoptée sans que personne ne s'y soit opposé.

Cette loi réforme la protection de l'enfance, elle place le Président du Conseil Général comme chef de file de la protection de l'enfance. *« Une nouvelle articulation des réponses de la protection de l'enfance donne la priorité à la protection sociale en première intention, la protection judiciaire ne devant être mobilisée que lorsque les actions menées par les services sociaux n'ont pas permis de remédier à la situation de danger, en cas d'impossibilité de collaboration avec les familles ou de refus de sa part, ou en cas d'impossibilité d'évaluer la situation. »*¹².

La loi du 05 Mars 2007 poursuit trois objectifs : renforcer la prévention, améliorer le dispositif d'alerte et de signalement, diversifier les modes d'intervention auprès des enfants et de leur famille. Plaçant au cœur du dispositif l'intérêt de l'enfant, elle a aussi pour ambition de renouveler les relations avec les familles.

La protection de l'enfance a également pour but de prévenir les difficultés que peuvent rencontrer les mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et d'assurer leur prise en charge.

¹¹ Loi n° 89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance, JORF n°0163 du 14 juillet 1989 page 8869, disponible sur internet : <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000509315>

¹² ONED, *Les 7 enjeux de la loi du 5 Mars 2007 réformant la protection de l'enfance*, http://oned.gouv.fr/system/files/base_documentaire/7enjeux_loi2007_oned_0.pdf.

Le chapitre II du titre Ier du livre Ier du code de l'action sociale et des familles est complété par l'art. L. 112-4. – « L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant. »¹³

La question de la protection de l'enfance pose celle de la notion de danger. L'article 375 du code civil Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance définit la notion de danger comme suit : « *Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice(...)* »¹⁴

Cette loi renforce la notion de contractualisation. Cette notion est apparue dans les années 80 suite au Rapport Bianco Lamy qui appuie la place des familles et augmente la professionnalisation du secteur social. La loi du 06 Juin 1984 consolide cette notion de contractualisation en indiquant « qu'aucune décision sur le principe ou les modalités de l'admission dans le service de l'ASE ne peut être prise sans l'accord écrit des responsables légaux du mineur, ou du bénéficiaire lui-même s'il est mineur émancipé »¹⁵.

L'âge moyen des jeunes accueillis sur l'établissement l'Enclos St François étant à ce jour de 16 ans, je m'attacherai plus particulièrement à présenter le cadre législatif de la protection de l'enfance et son évolution au travers du contrat jeune majeur.

1.1.3 Naissance et évolution du contrat jeune majeur

Un décret est paru en février 1975 concernant la tranche d'âge des 18-21 ans apportant une protection judiciaire en cas de graves difficultés d'insertion sociale pour cette classe d'âge : « Jusqu'à l'âge de 21 ans, toute personne majeure ou tout mineur émancipé éprouvant de graves difficultés d'insertion sociale a la faculté de demander au juge des enfants la prolongation ou l'organisation d'une action de protection judiciaire »¹⁶.

Ce décret comblait le vide provoqué par la loi du 5 juillet 1974 qui avait abaissé la majorité de 21 à 18 ans.

¹³ Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, JORF n°55 du 6 mars 2007 page 4215 texte N°7, article 1, disponible sur internet :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000823100&categorieLien=id>

¹⁴ Loi n°2007-293 du 5 Mars 2007 modifiant l'article 375 du code civil-art.14 JORF 6 mars 2007, disponible sur internet :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006070721&idArticle=LEGIARTI000006426776>

¹⁵ Loi n°84-422 du 06 juin 1984- art. 1 JORF 7 juin 1984

<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000878037>

¹⁶ Décret n° 75-96 du 18 février 1975 fixant les modalités de mise en œuvre d'une action de protection judiciaire en faveur de jeunes majeurs.

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000018978781&dateTexte=20100322>

Les jeunes pouvaient alors demander au juge des enfants de continuer de bénéficier d'une mesure de protection judiciaire jusqu'à leurs 21 ans. Ils bénéficiaient d'une continuité de leur mesure éducative qu'elle soit dans le champ du placement ou de l'accompagnement en milieu ouvert de type AEMO (Aide Éducative en Milieu Ouvert).

Ce décret peut être considéré comme l'initiateur du « contrat jeune majeur » (CJM). En effet, fin 1975, cette disposition jusque-là réservée au secteur judiciaire, passe également dans le champ de l'aide sociale à l'enfance, via le décret n°75-1118 du 2 décembre 1975 relatif à la protection de l'enfance en danger¹⁷. Il donne au mineur émancipé ou au majeur de moins de vingt et un ans la faculté de demander au département un placement approprié ou une action éducative « lorsqu'il éprouve de graves difficultés d'insertion sociale faute de ressources ou d'un soutien familial suffisant »¹⁸.

Le texte énonce alors la volonté de soutenir les jeunes majeurs confrontés à des « difficultés d'insertion sociale faute de ressources ou d'un soutien familial suffisant ». Il s'agit cependant d'une mesure facultative et le jeune doit faire valoir sa demande d'accompagnement auprès du Conseil Général.

La loi du 06 Janvier 1986 renforce la mission de l'ASE vis-à-vis des jeunes majeurs, il ne s'agit plus alors de se situer dans la continuité d'une prise en charge des mineurs confiés. Tout majeur confronté à des difficultés familiales, sociales et éducatives peut faire la demande d'un contrat jeune majeur auprès de son département. L'article 46 du code de l'action sociale et de la famille indique ceci: « Peuvent être également pris en charge à titre temporaire par le service chargé de l'aide sociale à l'enfance les mineurs émancipés et les majeurs âgés de moins de vingt et un ans qui éprouvent des difficultés d'insertion sociale faute de ressources ou d'un soutien familial suffisants »¹⁹.

En 2003, un rapport de la Cour des comptes pointe le coût trop élevé des mesures à destination des jeunes majeurs confiés à la PJJ (Protection Judiciaire de la Jeunesse).

En 2005, le ministère de la Justice ordonne à la PJJ de recentrer son action sur les mineurs délinquants et d'abandonner progressivement la prise en charge des jeunes majeurs.

La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance confirme le principe de l'aide du Conseil Général aux jeunes majeurs de la loi du 06 janvier 1986 mais n'en fait pas une obligation.

¹⁷ Décret n°75-1118 du 2 décembre 1975 modification des articles 1 à 5 du décret 59-100 du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger JORF du 7 décembre 1975 page 12482

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000507235>

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Loi du 6 Janvier 1986, code de la famille et de l'aide sociale, Titre II ,Chapitre I^{er}, art.46, disponible sur internet : http://legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=67E2C921083542E57E4439BB4FE6EAEB.tpdjo15v_1?cidTexte=LEGITEXT000006072637&idArticle=LEGIARTI000006681042&dateTexte=20140920&categorieLien=id#LEGIARTI000006681042

Le texte indique que les mesures d'aide « peuvent (et non « doivent ») également être destinées à des majeurs de moins de 21 ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre ».

Le département de l'Hérault est engagé dans une réflexion dynamique en lien avec les établissements concernés par l'accueil et le suivi des jeunes majeurs.

En 2008, Martin Hirsch finance des expérimentations sur le soutien à l'autonomie des jeunes issus de la protection de l'enfance et lance en 2009 une grande concertation pour repenser la politique de la jeunesse et notamment le statut des jeunes majeurs. Cela donne lieu à la publication d'un livre vert dont l'article 16 prévoit une mesure de protection pour les jeunes sans ressource dont la responsabilité serait partagée entre l'Etat et le Conseil Général. Toutefois, le gouvernement ne reprend pas ses propositions.

La loi du 05 Mars 2007 renforce l'axe de travail envers les jeunes majeurs. Le chapitre II du titre Ier du livre Ier du code de l'action sociale et des familles est complété par l'article L. 112-3²⁰ ainsi rédigés: « art. L. 112-3. - La protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. Elle comporte à cet effet un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents. Ces interventions peuvent également être destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre. »

Cependant, le désengagement de l'Etat en 2008 recentrant au travers de la PJJ ses actions sur la délinquance des mineurs, a transféré cette charge sur les collectivités territoriales. Les crédits alloués par la PJJ au secteur associatif pour la prise en charge de jeunes majeurs sont passés de 114 millions d'euros à moins de 16 millions d'euros entre 2005 et 2009.

Ce budget a encore baissé de 70% entre 2008 et 2010 et a été totalement supprimé fin 2011. Seuls les jeunes suivis au pénal peuvent bénéficier d'une prise en charge par la PJJ, désormais limitée à 19 ans.

La charge financière provoquée n'a pu être absorbée par les départements qui ont dû pour la plupart restreindre leurs nombres d'accords et les durées de contrats jeunes majeurs. « Les Conseils Généraux, déjà étranglés par les dépenses sociales, doivent ainsi faire face, sans moyens supplémentaires, à un très grand nombre de demandes de contrats jeunes majeurs.

²⁰ Code de l'action sociale et des familles, article L112-3 créé par la Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 - art. 1 JORF 6 mars 2007, disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006796426>

Or, le rapport 2009 de la Cour des Comptes²¹ montre que les départements n'ont pas pu absorber l'ensemble des mesures Protection jeune majeur (PJM) exercées auparavant par la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ). »²²

Le département de l'Hérault dans ce cadre de restriction budgétaire continue la prise en charge des contrats jeune majeurs en développant un partenariat étroit entre les différents acteurs associatifs qui concourent aux missions de protection de l'enfance et du suivi des jeunes majeurs.

L'établissement rencontre une fois par trimestre le chef de service protection chargé du suivi spécifique des jeunes majeurs afin d'identifier les mesures qui nécessiteraient un arrêt ou celles qui pourraient bénéficier d'une reconduction. Ces points trimestriels permettent au chef de service protection d'avoir une lecture détaillée des prises en charge et de déterminer les nécessités de reconduction ainsi que les évolutions des besoins des bénéficiaires. Ces échanges permettent d'effectuer un travail de fond sur les temps d'accompagnement et l'anticipation des arrêts de prise en charge. Il s'agit aussi pour le Département d'un contrôle et d'une évaluation à un rythme régulier du nombre de mesure jeunes majeurs et de leurs coûts.

1.1.4 Le contrat jeune majeur : un outil de responsabilisation

Un contrat est un engagement mutuel selon l'article 1110 du code civil : « le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'engagent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose »²³. Il suppose une capacité égale de compréhension et d'engagement entre les deux parties.

Afin de bénéficier d'un contrat jeune majeur, l'utilisateur doit écrire un courrier au département motivant sa demande.

Si le contrat est accepté, le jeune adulte change de statut en effectuant un passage de mineur protégé à majeur demandant une protection étant lui-même signataire de son placement au département. Ce contrat possède une durée déterminée dans le temps.

²¹ La Cour des comptes a pour mission de s'assurer du bon emploi de l'argent public et d'en informer les citoyens (selon l'article 47-2 de la Constitution).

Juridiction indépendante, la Cour des comptes se situe à équidistance du Parlement et du Gouvernement

²² KAMMER M., 7 octobre 2010, « Les jeunes majeurs en péril, l'Etat se désengage », Lien Social, n° 988.

²³ Art. 1101 du Code Civil Créé par Loi 1804-02-07 promulguée le 17 février 1804, disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006436086&cidTexte=LEGITEXT000006070721>

Il peut être renouvelable si le jeune en fait la demande, si les différents acteurs qui entourent la prise en charge soutiennent la demande du jeune et si le département au travers du Chef de service Protection donne son accord.

La notion de contrat s'inscrit dans la dynamique du travail social des années 80. Cette pratique de la contractualisation est censée « garantir le droit d'expression de familles » et permettre de « redonner à l'usager sa place de citoyen-acteur »²⁴. Il est à noter cependant que cette notion de contrat engendre des inégalités.

Les jeunes majeurs ne sont pas tous au même niveau de maturité et de compréhension des enjeux d'un tel contrat. Dans l'ouvrage de Nathalie Guimard et Juliette Petit-Gats intitulé « *Le contrat Jeune Majeur : un temps négocié* », une analyse de plus de 200 lettres écrites par des jeunes majeurs entre 1975 et 2008, adressées à des juges pour enfants ou à des inspecteurs de l'ASE, permet de repérer que cette notion de contrat émerge en 1993 pour devenir systématique en 2000. « La contractualisation a pour ambition de faire participer le jeune à son projet d'insertion afin de l'amener à devenir responsable de ses actes et de son processus d'insertion. »²⁵.

Cette apparition de la dimension contractuelle des contrats jeunes majeurs avec objectif d'insertion est à rapprocher de « la réforme du Revenu Minimum d'Insertion qui instaure le Revenu Minimum d'Activité²⁶ : l'aide est conditionnée à la volonté affichée des personnes à s'insérer, volonté assortie d'une incitation forte à occuper un emploi. »²⁷

Le jeune majeur doit s'engager dans un projet d'insertion s'il souhaite continuer à bénéficier d'une mesure d'assistance éducative. Il doit faire preuve d'un niveau de maturité suffisant pour effectuer sa demande, s'engager et accéder à la compréhension des enjeux qui en découlent. La logique d'insertion qui vient s'ancrer dans ce droit à une protection, légitime une nouvelle configuration des droits et obligations et active la logique de contractualisation.

Naît une forme d'injonction à l'autonomie désormais portée non sans paradoxe par les institutions qui est cependant « inégalement appropriable par les individus selon leur dotation initiale en capitaux, culturel et social²⁸ ».

²⁴ JUNG C., 2010, *L'aide sociale à l'enfance et les jeunes majeurs : comment concilier protection et pratique contractuelle ?*, Edition L'Harmattan, 174p.

²⁵ GUIMARD N et PETIT-GATS J, 2011, « *Le contrat jeune majeur, un temps négocié* » Edition L'Harmattan, citation p.32, 187 p.

²⁶ Loi n° 2003-1200 du 18 décembre 2003 portant décentralisation en matière de revenu minimum d'insertion et créant un revenu minimum d'activité.

<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000795529>

²⁷ JANVIER R et MATHO Y, 2011, « *Comprendre la participation des usagers dans les organisations sociales et médico-sociales* » Editions Dunod, citation p.68, 256 p.

²⁸ MARTINACHE I, 2010, « *L'Autonomie des assistés* », *Idées économiques et sociales* 4, (N° 162), p. 78-78, disponible sur internet :

<http://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2010-4-page-78.htm>

1.2 L'Enclos St François, une MECS au cœur des changements

L'établissement possède un agrément pour accueillir des enfants confiés à l'ASE (Aide Sociale à l'Enfance) de 6 à 18 ans, par décision judiciaire ou administrative, pour une moyenne ou longue durée. L'autorisation, l'habilitation, le financement et le contrôle sont assurés par le Département.

Son activité entre dans le cadre des articles :

- L.312-1 de la loi n° 2002-2²⁹ qui définit les établissements sociaux et médico-sociaux,
- L.222-5 du C.A.S.F³⁰. qui définit les populations prises en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance sur décision du Président du Conseil Général
- L 375-3 alinéa 4 du Code civil³¹, qui motive l'ordonnance par le juge des enfants de mesures d'actions éducatives et définit leurs conditions d'application.

Les mineurs émancipés et les majeurs âgés de moins de vingt et un ans qui rencontrent des difficultés d'insertion sociale, faute de ressource ou/et d'un soutien familial suffisants, peuvent être pris en charge dans le cadre d'un contrat jeune Majeur.

La Maison d'enfants a la mission de protéger et d'amener l'enfant ou le jeune adulte à se reconstruire psychologiquement et veiller à assurer le maintien des liens avec le milieu d'origine et la famille.

L'établissement doit proposer un cadre de vie sécurisant, donner à l'enfant et l'adolescent des repères, le situer comme sujet et encourager sa responsabilisation.

La population accueillie a évolué ces dix dernières années, la moyenne d'âge a augmenté pour atteindre 16 ans et demi en 2013. L'âge moyen des bénéficiaires à leur admission est de 16 ans, à l'heure actuelle l'adolescent le plus jeune est âgé de 14 ans.

²⁹ LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, L'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles est ainsi rédigé :

« Art. L. 312-1. - I. - Sont des établissements et services sociaux et médico-sociaux, au sens du présent code, les établissements et les services, dotés ou non d'une personnalité morale propre, énumérés ci-après :

« 1° Les établissements ou services prenant en charge habituellement, y compris au titre de la prévention, des mineurs et des majeurs de moins de vingt et un ans relevant de l'article L. 222-5 ; disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>

³⁰ Code de l'action sociale et des familles, Article L222-5 modifié par [Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 - art. 17 JORF 6 mars 2007](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006796803&cidTexte=LEGITEXT000006074069&dateTexte=20090327), disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006796803&cidTexte=LEGITEXT000006074069&dateTexte=20090327>

³¹ Code Civil, Article 375-3, Si la protection de l'enfant l'exige, le juge des enfants peut décider de le confier : 4° A un service ou à un établissement habilité pour l'accueil de mineurs à la journée ou suivant toute autre modalité de prise en charge, disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006070721&idArticle=LEGIARTI000006426791>

De par cette augmentation de la moyenne d'âge, la mission principale de la MECS est d'accompagner et de préparer les adolescents confiés vers la sortie du dispositif de la protection de l'enfance.

La population orientée sur l'établissement est confiée au département de l'Hérault dans le cadre de la loi 2007 réformant la protection de l'enfance³². La Maison d'Enfants est gérée par une association loi de 1901, l'association Charles Prévost.

1.2.1 Un lieu marqué par son histoire et l'attachement des membres de l'association

L'association Charles Prévost à but non lucratif selon la loi du 1^{er} Juillet 1901 a été fondée le 14 Juillet 1967. Elle gère l'établissement social Enclos Saint François. Elle perpétue de façon adaptée aux évolutions sociales l'œuvre de l'abbé Prévost mort en 1947.

A l'origine, « l'Enclos St François », fondé en 1885 était un orphelinat dont le but était d'assurer les besoins vitaux des orphelins et de les protéger. L'Abbé pourvoyait à leur éducation grâce à des dons et aux pensions versées par les élèves de l'école privée qu'il avait créée. Une congrégation de sœurs assurait la prise en charge au quotidien des orphelins. En 1970, elles font place à un personnel laïc et professionnel. A partir de cette date, l'établissement se structure et passe une convention avec la Direction de la Solidarité Départementale (DSD) qui lui accorde un agrément pour 72 lits accueillant des garçons de 6 à 18 ans.

L'affiliation à la convention collective nationale de 1951 est travaillée par le directeur en poste à ce moment-là en 1974. Le premier projet pédagogique est rédigé ainsi qu'un règlement intérieur. L'établissement devient Maison d'Enfants à Caractère Social (M.E.C.S) en 1975. Le public accueilli devient mixte en 1985. Une villa éducative est ouverte en 1981 répondant à un besoin de territoire spécifique à 30 kilomètres de Montpellier.

En 1995, l'établissement a nécessité une mise en conformité après un avis défavorable de la commission de sécurité.

Ce fut l'opportunité pour l'établissement, en s'appuyant sur l'individualisation des prises en charge et le droit des usagers, de transformer l'internat avec dortoirs en chambres individuelles afin de privilégier, selon l'article L311-3 du CASF, « le respect de la dignité, l'intégrité, la vie privée, l'intimité et la sécurité »³³ des personnes accueillies.

De manière générale sur le département de l'Hérault, la taille des internats se réduit, les accueils s'organisent en villas éducatives.

³² Loi N° 2007-293 du 05 Mars 2007 réformant la protection de l'enfance <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000823100>

³³ Code de l'Action Social et des Familles, Article L311-3, disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797370&dateTexte=&categorieLien=cid>

L'Enclos St François fait le choix, au travers d'une décision partagée entre le département et l'association gestionnaire, de maintenir l'accueil sur le lieu de l'établissement. Les services d'internat s'organisent en groupes d'accueil dits « verticaux » accueillant 14 jeunes chacun de 6 à 21 ans. La villa accueillait alors 11 jeunes.

L'association gestionnaire est composée de membres très attachés aux bâtiments utilisés pour l'exercice des missions de la MECS. Le site occupé par l'établissement est la propriété d'une Société Anonyme qui gère le patrimoine légué.

Le testament laissé par le fondateur décédé en 1947 impose qu'il y ait toujours une partie de l'activité de ce lieu qui soit spécialement dédiée aux orphelins. Ce statut d'orphelin s'est par la suite étendu à celui d'enfants confiés.

Le financement est aujourd'hui assuré à 100% par le Département de l'Hérault. L'école n'est plus en activité depuis 1980.

La Société Anonyme gestionnaire du patrimoine est pour une grande partie composée d'anciens élèves du Lycée ainsi que des membres de l'association gestionnaire de l'établissement, ce qui explique en partie l'attachement à ce lieu.

L'association gestionnaire de la MECS est locataire des bâtiments pour exercer son activité. Il s'agit d'un bail emphytéotique qui est un contrat de longue durée « cette durée ne peut être inférieure à dix-huit ans et peut atteindre quatre-vingt-dix-neuf ans. Originellement, il s'agit d'un contrat de défrichement, de mise en valeur du fonds, qui explique le caractère modique de la redevance, ou canon emphytéotique, due par le preneur. En cours de bail, le preneur bénéficie d'un droit de jouissance sur les lieux, plus étendu que celui du locataire ordinaire : il peut entreprendre n'importe quels travaux, sauf évidemment ceux qui diminueraient la valeur du fonds. Mais, à l'expiration du bail, les améliorations et les constructions deviennent la propriété du bailleur qui peut les conserver sans devoir aucune indemnité »³⁴.

Le loyer est effectivement compétitif compte tenu de la surface occupée (3455 m²) et de la situation géographique de la MECS située au centre-ville de Montpellier. L'établissement bénéficie d'infrastructures sportives, un terrain de foot, de basket, de tennis et d'une piscine.

Un partenariat avec une association sportive financée par le département de l'Hérault permet de mutualiser ces infrastructures avec deux autres établissements agissant pour la protection de l'enfance.

³⁴ « EMPHYTÉOTIQUE BAIL », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 27 août 2014. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/bail-emphyteotique/>

1.2.2 Les modalités d'accueil : une évolution des services d'hébergement

La MECS offre actuellement une capacité d'accueil de 53 places en hébergement. L'unité de vie de type villa accueille 8 bénéficiaires dont deux jeunes majeurs suivis en studios rattachés à la villa. Deux unités sur le site de la Maison mère accueillent chacune dix enfants et l'unité spécifique dans l'accueil des 16-18 ans onze adolescents.

En 2000, l'établissement externalise une unité d'accueil de 14 jeunes majeurs en studios autonomes sur Montpellier. L'externalisation de cette unité a été le fruit d'un travail en lien étroit entre l'association gestionnaire de l'établissement et le département de l'Hérault demandeur de ce type de dispositifs pour l'accompagnement des jeunes majeurs.

Lorsque l'établissement a effectué les travaux de réhabilitation en 2002 et après l'externalisation des 14 places en logements autonomes, l'âge moyen des bénéficiaires sur l'internat collectif était alors de 12 ans et demi. Le service d'internat qui proposait un accueil collectif avec des dortoirs communs a transformé son mode d'accueil en chambres individuelles dotées chacune d'une salle d'eau.

A l'heure actuelle, deux groupes dits verticaux peuvent accueillir des enfants de 6 à 16 ans et un groupe dit horizontal propose un projet d'accueil spécifique pour les 16-18 ans. Arrivés à leur majorité, les bénéficiaires peuvent prétendre à un passage en studio autonome dans le cadre d'un contrat jeune majeur.

Au travers des rapports annuels d'activité, l'on constate une progression de l'âge sur dix ans avec une accélération sur les cinq dernières années. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène :

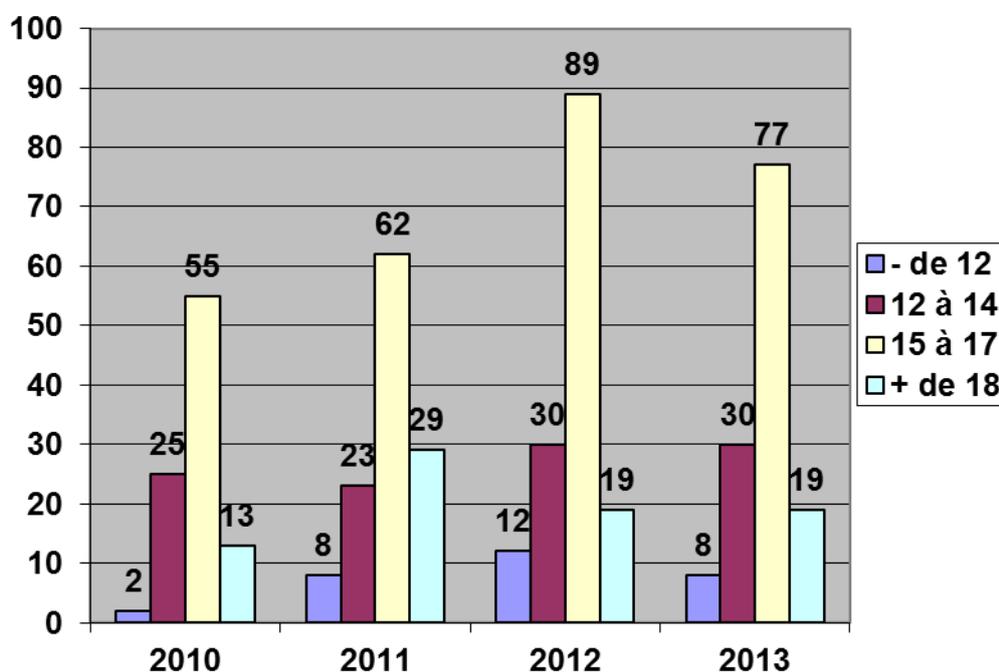
- Une politique départementale visant à privilégier l'accueil des plus jeunes en famille d'accueil (la répartition entre établissements et Famille d'accueil sur le département se caractérise par une forte prédominance de l'accueil familial³⁵).
On repère que pour cette catégorie de placement, la survenue de l'adolescence et des problématiques associées à la complexité des situations des jeunes accueillis entraînent une rupture de prise en charge et une réorientation de ces jeunes vers la MECS.
- Un vieillissement général de la population des enfants confiés au département de l'Hérault rattaché à un taux de progression de la population des moins de 20 ans qui s'établit à + 8,5% sur la période de 1991 à 2005.

³⁵ Département Hérault, Conseil Général : Schéma Départemental enfance famille 2008-2012, citation p.10, disponible sur internet : <http://www.herault.fr/files/gcausse/schema-enfance-famille-2008-2012.pdf>

En comparaison sur la même période, le taux de progression est de 0,9% pour l'ensemble des départements métropolitains.³⁶

- Une situation géographique de la MECS Enclos St François favorable à l'accueil de grands adolescents. Située en centre-ville, le réseau partenarial est dense, la proximité des infrastructures liées à l'insertion, au logement, au soin ainsi que leur diversité sont autant de plus-values dans le suivi et l'accompagnement d'adolescents. On repère en effet que très peu de familles d'accueils sont situées proche de grandes villes, l'orientation de certains adolescents vers la MECS est due en partie à cette nécessité de ressources extérieures pour leur accompagnement.
- Un savoir-faire de l'établissement repéré par les partenaires sociaux dans l'accompagnement des jeunes majeurs à partir du projet de suivi en logement autonome. Seuls deux établissements de type MECS proposent cet accompagnement sur Montpellier. La demande est croissante chaque année. Les autres MECS du département, dix au total, sont situées en milieu péri urbain ou rural.

Tranches d'age des candidats



³⁶ Département Hérault, Conseil Général : Schéma Départemental enfance famille 2008-2012, citation p.7, disponible sur internet : <http://www.herault.fr/files/gcausse/schema-enfance-famille-2008-2012.pdf>.

Ce schéma, retraçant l'étude de l'âge des bénéficiaires à leur admission sur l'établissement, fait apparaître cette augmentation des tranches d'âges de 15 à 17 ans. La baisse notée en 2013 correspond à une légère baisse de l'activité de l'établissement.

Afin de répondre à cette augmentation de l'âge des usagers, les précédents projets d'établissement (2005-2010) présentent déjà deux services spécifiques dédiés à l'accueil des 16- 21 ans.

Un premier service d'internat a pour mission d'accompagner les adolescents de 16 à 18 ans, un deuxième service accompagne à partir de logements autonomes 14 jeunes âgés de 18 à 21 ans.

1.2.3 Etude de l'évolution des profils de la population accueillie

L'âge moyen des bénéficiaires est de 16 ans et demi, les adolescents accueillis du fait de négligences et/ou maltraitements vécus présentent un sentiment d'abandon voire une problématique abandonnique.

Je reprendrai ici une définition de l'abandonnisme produite par les deux psychologues de l'établissement, qui me paraît représenter clairement ce profil de jeunes accueillis :

« L'abandonnisme est un sentiment et un état psychoaffectif d'insécurité permanente, liés à la crainte irrationnelle d'être abandonné par ses parents ou ses proches, sans rapport avec une situation réelle d'abandon.

Il y a chez les abandonniques une prédisposition ou des interactions parentales pathogènes très précoces qui en font des sujets hypersensibles, anxieux, instables sur le plan caractériel, fragiles sur le plan émotionnel, et réagissant en général fort mal à toute frustration.

On repère chez eux à la fois une souffrance de déréliction (état d'abandon et de solitude morale complète), un repli sur soi, une auto-dévalorisation, des tendances à régresser vers un retour au sein maternel et à des dispositions infantiles, et en même temps à perpétuellement agresser l'autre dans une sorte de comportement réactionnel impulsif »³⁷.

L'établissement est confronté à une augmentation de l'accueil de jeunes présentant ces troubles, entraînant des difficultés d'accompagnement de la part des équipes éducatives. L'arrivée de la majorité accentue ces états de mal-être.

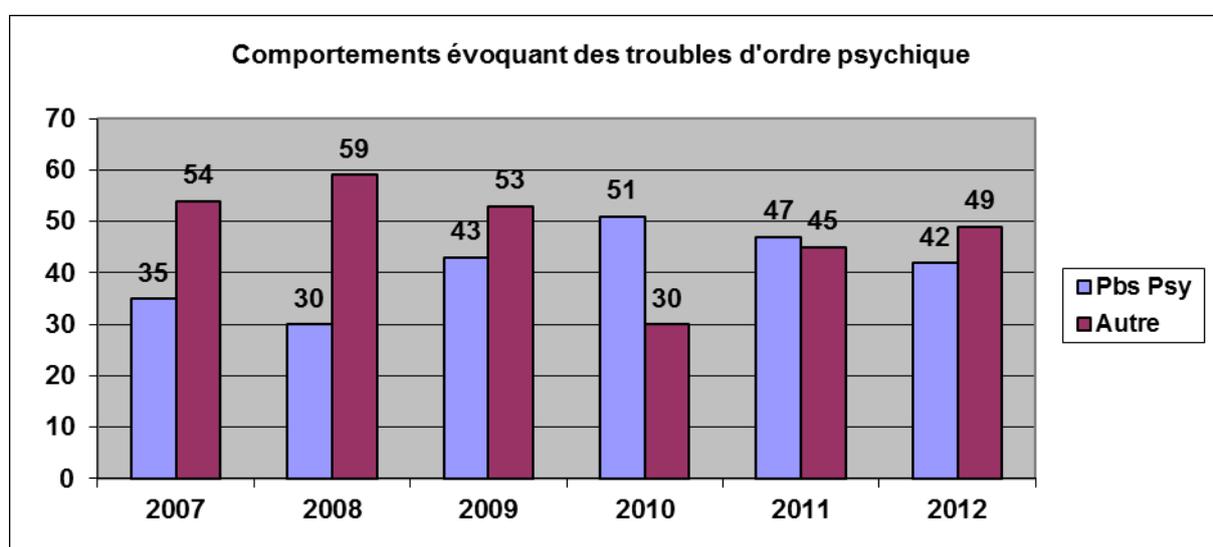
La perspective d'une fin de prise en charge réactive ces manifestations liées à l'anxiété de l'abandon.

³⁷ BENMUSSA C & MAZOYER A-V, 2012, « Les objectifs d'insertion socioprofessionnelle pour les jeunes majeurs accueillis en MECS », Les Cahiers de l'Actif –N°434/437, p.155-167.

Les problématiques sont multiples, les propos de Gérard Boursier rejoignent nos observations et analyses : « ceux qui sont placés en MECS en raison de carences ou de difficultés socio-familiales importantes présentent très souvent des signes de souffrance psychique mais ils ne sont pas nécessairement bruyants, il s'agit souvent de manifestations dépressives à expression larvée, somatique et cognitive notamment mais pour certains d'entre eux la violence est au premier plan. »³⁸

Le tableau suivant rappelle le taux de bénéficiaires qui présente ce type de problématique reprise par le terme « comportements évoquant des troubles d'ordre psychique ».

Ces comportements reprennent ceux évoqués dans la définition, notamment concernant les passages à l'acte auto et hétéro-agressifs.



On peut noter que ce type de comportement particulier se retrouve chez la plupart des bénéficiaires. Il est très souvent réactivé lorsqu'il s'agit de préparer la sortie du dispositif de protection de l'enfance.

Nos missions de protection se confrontent aux objectifs d'autonomisation et d'indépendance des bénéficiaires accueillis qui réactivent ces manifestations au moment de la fin de prise en charge.

Nous observons que ces manifestations sont aussi activées dans les moments de passage internes à l'établissement entre les services d'hébergement collectif et les studios autonomes.

³⁸ BOURSIER G, « A propos des adolescents difficiles », Association Jean Cotxet
<http://www.jean-cotxet.fr/index.php/component/flexicontent/102-etudes-au-sein-de-lassociation/463-a-propos-des-adolescents-difficiles-gerard-bourcier-alain-griffond>

1.2.4 La place de la MECS dans la politique départementale

Le département de l'Hérault possède une forte attractivité. Il a une croissance de population importante avec une augmentation de 1,33% par an de 1999 à 2007 selon le dernier schéma départemental.

Cette augmentation est particulièrement centrée sur les moins de 20 ans (+ 8,5% de 1999 à 2005 quand la moyenne nationale est de 4%). Un calcul prévisionnel envisage que la population des moins de 20 ans passera de 236 000 à 306 000 en 2030.

La concentration de la population est en zone urbaine et sur le littoral, Montpellier est la ville la plus attractive pour cette tranche d'âge. Une partie importante de la population héraultaise connaît des difficultés sociales, 8,3% quand la moyenne nationale est de 4%, ces chiffres concernent la population de 20 à 59 ans.

Le département de l'Hérault est dans une configuration particulière en matière d'accueil. Les placements en Famille d'accueil ont historiquement été privilégiés représentant 2/3 des placements. Le tiers restant est à partager entre les MECS et les lieux de vie.

La moyenne en matière d'accueil sur le département se situe dans la moyenne nationale, le taux est de 9,4 pour 1000 habitants de moins de 20 ans.

Lors du dernier schéma départemental 2008-2012, il apparaît que « les difficultés se concentrent sur les pré-adolescents et les adolescents qui ne s'adaptent pas aux modes d'accueil collectifs, or la représentation et la pratique dominante conduisent à les orienter prioritairement vers les MECS. »³⁹

Ce schéma s'organise autour de 3 grandes orientations principales :

- Adapter l'offre aux problématiques rencontrées
- Accueillir dans des unités plus petites au sein des MECS
- Renforcer les formules individualisées d'accueil et d'accompagnement en partenariat avec les résidences sociales et les FJT (Foyer de jeunes Travailleurs)

Très impliquée dans le cadre des ateliers de réflexion qui ont contribué à l'élaboration de ce schéma départemental, je me suis appuyée sur ces espaces de travail mais également sur l'analyse du fonctionnement des différents services de l'établissement pour soutenir la dimension d'ouverture nécessaire à l'établissement que je dirige.

³⁹ Schéma Départemental Enfance et Famille 2008-2012 du Département de l'Hérault, p10, disponible sur internet : <http://www.herault.fr/files/gcausse/schema-enfance-famille-2008-2012.pdf>

Au fur et à mesure des années, l'établissement s'est spécialisé dans l'accueil et l'accompagnement des 16- 21 ans.

De par cette augmentation de la moyenne d'âge des jeunes accueillis, la mission principale de la MECS est d'accompagner et de préparer les adolescents confiés vers la sortie du dispositif de la protection de l'enfance.

Au-delà de la spécificité des jeunes majeurs, cet accompagnement vers la sortie des structures d'accueil est une question transversale à tous les établissements, un extrait de la recommandation de l'ANESM sur la Bientraitance sera d'ailleurs un support à la réflexion sur le sujet tout au long de ce travail:

« Parce que la sortie de l'utilisateur de la structure qui l'accueille ou l'accompagne n'induit pas que tous ses repères soient retrouvés et que sa situation soit immédiatement stabilisée de manière satisfaisante pour lui, (...) Ce moment étant considéré comme une étape du parcours à part entière, un travail en réseau des professionnels avec d'autres intervenants à l'extérieur est en particulier recommandé, ainsi que des occasions concrètes de suivi et de communication. (...) Il est préconisé également que toutes les formes de dispositifs transitoires et intermédiaires entre l'institutionnalisation complète et la sortie définitive soient étudiées et mises à profit pour accroître les chances de l'utilisateur de retrouver une situation satisfaisante et pérenne pour lui après sa sortie de la structure. »⁴⁰

Il s'agit de pouvoir amener les adolescents à vivre cette transition et construire leur projet au-delà de leurs prises en charges, entre le temps de l'accompagnement et la sortie du dispositif de la protection de l'enfance.

L'objectif est d'ouvrir l'établissement, de construire des passerelles entre ce qui se passe « à l'intérieur des murs » et « à l'extérieur ».

Conclusion

La MECS doit remplir ses missions de protection mais avec une moyenne d'âge des bénéficiaires de 16 ans et demi, elle doit faire évoluer les contours de ses accompagnements.

La préparation vers l'autonomie appelle une anticipation qu'il faut envisager le plus en amont possible de l'âge de la majorité. Les recherches de Martin Goyette, titulaire de la chaire de recherche du Canada sur l'évaluation des actions publiques à l'égard des jeunes et des populations vulnérables font état de cette nécessité d'anticipation et de préparation des jeunes à leurs sorties :

⁴⁰ ANESM, 2008, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles ; « La Bientraitance : Définition et repères pour la mise en œuvre » Disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_bientraitance.pdf

« Faciliter le passage à la vie adulte des jeunes les plus vulnérables contribue à sortir ces jeunes de trajectoires de vulnérabilisations en leur donnant les outils pour ne plus être simplement victimes.

De plus, de telles actions pour soutenir la sortie des jeunes contribuent à construire des citoyens actifs et responsables, en repoussant les blocages structurels à l'insertion de ces jeunes, notamment en développant des partenariats avec d'autres acteurs sociaux dans une perspective d'approche milieu.»⁴¹

Il s'agit d'intervenir de façon décloisonnée en soutien auprès de jeunes en transition : « l'intervention n'a pas de finalité en soi, mais constitue un moyen d'action. Elle ne doit pas conduire les jeunes à un état stable, mais au contraire, les mettre en mouvement pour leur permettre d'être des acteurs à part entière de leur propre cheminement »⁴².

Un partenariat déjà engagé auprès du Foyer de Jeunes Travailleurs (FJT) de Montpellier depuis 2006 renommé aujourd'hui « Résidence Habitat Jeunes » permettra d'envisager en lien avec ces services une réflexion sur l'anticipation et la préparation des adolescents à la sortie des dispositifs de protection.

En partant de nos constats et des recherches effectuées sur le thème de la jeunesse et la spécificité des adolescents confiés à la MECS Enclos St François, je dégagerai durant cette deuxième partie les objectifs de travail suivant :

- anticiper l'entrée dans l'âge adulte en permettant aux mineurs accueillis d'accéder dès l'âge de 16 ans au service d'accompagnement en logements autonomes,
- augmenter la capacité d'accueil en logements autonomes,
- baisser le nombre de jeunes accueillis sur le site de l'établissement,
- redéployer les professionnels et diversifier les compétences en lien avec les problématiques adolescentes.

L'année 2015 est l'année du prochain projet d'établissement, je m'appuierai sur cette dynamique à venir afin d'impulser la réflexion nécessaire aux évolutions des services et de la structure en général.

⁴¹ GOYETTE M et ROYER M.N, Deuxième congrès international des formateurs en travail social et des professionnels Francophones de l'intervention sociale Namur, Belgique du 3 au 7 Juillet 2007, « *Soutenir les transitions à la vie adulte des jeunes ayant été placés : vers une transformation des paradigmes d'intervention* » Disponible sur internet : http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1158_878.pdf

⁴² Ibid.

2 Un accompagnement en internat collectif : une réponse partielle à des besoins pluriels

Si le collectif peut être un outil de socialisation très intéressant, la MECS en tant qu'institution ne peut pas faire fi d'une évolution sociétale qui vise aujourd'hui à privilégier les intérêts individuels par rapport au collectif.

L'établissement apporte cependant certaines réponses aux besoins de protection que nécessitent les jeunes accueillis. Je partage à cet égard les réflexions de Jean René Loubat, qui définit l'institution comme une « production rituelle et symbolique d'un groupe, l'institution vise à fixer des ordres de relations, à définir des situations et des statuts, mais aussi un système de valeurs capables de transcender les intérêts particuliers, d'attester la puissance collective, bref, d'élever le groupe au statut de communauté politique»⁴³.

Il s'avère très difficile cependant d'atteindre cet objectif de socialisation, d'élever cette puissance collective au statut de communauté politique même si de nombreux projets d'équipe se basent sur cette dimension. Je constate aujourd'hui que cette puissance collective constitue bien souvent un facteur de passages à l'acte violents envers l'institution.

Cette dimension collective ne peut avoir de sens qu'à partir du moment où elle peut être encadrée, animée et non subie. Ainsi, la densité de la population accueillie sur le site (33 jeunes hébergés âgés de 12 à 19 ans) et la grande diversité des problématiques des jeunes accueillis ne permet pas une construction pertinente de leurs projets personnalisés à partir d'un collectif.

Les équipes éducatives sont happées par une dynamique de groupe qui risque à tout moment de « déborder ». Elles agissent « au coup par coup » et sont en difficulté pour prendre le recul nécessaire à l'élaboration et à la réflexion. La place des projets individuels est réduite au profit d'une gestion d'un collectif peu adaptée aux besoins des jeunes accueillis.

Se rajoute une dimension architecturale qui est en inadéquation avec l'accueil des adolescents qui sont orientés vers l'établissement.

En effet, les unités de vie ne se démarquent pas entre elles, laissant le libre accès aux adolescents à de nombreux espaces qui échappent à la vigilance des adultes. Les chambres sont équipées de mobiliers inadaptés à l'accueil des adolescents, ainsi les lits et les bureaux sont devenus trop petits, les armoires n'offrent pas une capacité de rangement suffisante.

⁴³ LOUBAT JR, 2014, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 432 p.

Les parties communes résident en de grandes pièces qui ne permettent pas aux bénéficiaires d'avoir des espaces différenciés pour partager des temps communs ou s'isoler. Les structures des chambres et des unités de vie, telles que les portes, les fenêtres, les dalles de plafond sont composées de matériaux fragiles dégradés au fur et à mesure du temps mais aussi victimes de vandalisme ou de passages à l'acte violents en lien avec des souffrances psychiques aiguës.

Les professionnels éducatifs se sentent découragés, évoluant dans des espaces devenus insécurisants. Les personnels d'entretien des locaux sont désabusés par un travail de réparations lié à des dégradations qui semble inefficace.

La dynamique de destruction dans laquelle évoluent certains des adolescents que nous accueillons peut être rattachée au sentiment d'absence de perspective accentué par l'arrivée des 18 ans. Les équipes observent que le collectif est beaucoup plus apaisé lorsque les projets personnalisés des bénéficiaires sont construits, mis en œuvre. L'angoisse de l'après, du vide possible si la prise en charge s'arrête, peut expliquer cet état de stress entraînant des passages à l'acte hétéro agressifs ou parfois auto agressifs.

Nous observons cependant des états de souffrance psychique chez certains adolescents qui ne peuvent être apaisés par l'accompagnement éducatif et la construction d'un projet personnalisé, le collectif peut accentuer ou mettre à mal ces jeunes. Le contrat jeune majeur tel que je l'ai présenté en première partie permet aux jeunes de bénéficier d'un soutien au-delà de leurs 18 ans mais pour ces jeunes en grande difficulté de projection, la demande d'aide est quasi inexistante. Les équipes éducatives, les chefs de service et les psychologues observent que cette population aurait le plus besoin de temps d'accompagnement, de temps d'élaboration de la demande. L'arrivée de la majorité réactive le risque d'abandon, ces adolescents rejouent la question de la solidité du lien en l'éprouvant très fortement et bien souvent en provoquant la rupture.

Un travail sur l'évaluation des besoins apparaît primordial afin d'adapter au mieux les conditions d'accueil et les réponses éducatives que l'établissement doit apporter aux bénéficiaires. L'association des équipes éducatives et de l'ensemble des professionnels à la réflexion est primordiale afin que chacun puisse croiser ses observations et se sente pris en compte dans le fonctionnement des services et de l'établissement.

Il s'agit dans un premier temps de repérer les situations difficiles sur le collectif puis dans un deuxième temps de partager ces observations avec celles des professionnels qui travaillent sur le service des logements autonomes.

L'objectif est d'identifier entre les accueils collectifs et individuels les plus-values et les moins-values de chacun des services et de déterminer les marges d'amélioration possible afin d'ajuster au mieux les projets de service aux besoins des bénéficiaires.

Cette réflexion rejoint celle de Mr Batifoulier, Directeur de la MECS St Vincent de Paul à Biarritz, qui lors des troisièmes rencontres nationales des professionnels des MECS, a décrit les spécificités des Maisons d'enfants comme suit : « les Maisons d'enfants à caractère social sont plurielles ; elles sont des entreprises de services dont la mission est de réaliser des prestations de qualité au bénéfice de personnes qui sont elles-mêmes plurielles. Les personnes que nous accueillons ne peuvent être réduites au statut de client ; elles sont tout autant sujets de droit, citoyennes, sujets en souffrance »⁴⁴.

Il s'agit de penser l'accompagnement en étant en capacité d'adapter nos réponses aux problématiques des jeunes accueillis en développant un panel d'outils susceptibles d'être utilisés en lien avec les projets individuels de chacun. Penser l'accompagnement des adolescents de 16 à 21 ans ne peut pas se réduire à une tranche d'âge. Pour répondre au mieux aux besoins des jeunes accueillis, il nous appartient de développer des outils qui nous permettent de les identifier et les définir en tant qu'objectifs mesurables à atteindre.

Dans un premier temps, je définirai les notions spécifiques telles que l'autonomie, l'indépendance rattachées aux problématiques spécifiques liées à la jeunesse qui sont autant de concepts nécessaires à clarifier avant d'engager la mise au travail des équipes sur l'évolution des projets de service.

Un diagnostic précis de l'existant en matière architecturale ainsi que des projets de service me permettra, dans un deuxième temps, de décliner les marges d'amélioration et de transformation possibles.

Enfin, j'analyserai les ressources humaines afin de repérer les différents diplômés qui constituent les équipes, la pyramide des âges, les départs à la retraite. Cette analyse me permettra en troisième partie de conduire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en lien avec l'analyse des besoins des bénéficiaires et de l'établissement.

2.1 L'accompagnement des jeunes de 16 à 21 ans : une spécificité à penser

A partir de la constitution d'un groupe de pilotage, nous élaborerons un référentiel commun sur les thèmes de l'autonomie, de l'indépendance. Ce référentiel servira de support à l'élaboration de définitions communes.

⁴⁴ BATIFOULIER F, *Refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionalisation*, 3^{ème} rencontres nationales de professionnels de MECS, le 22 Mars 2013, Actes des Journées, Editions Actif, citation p.119.

Elles constitueront un socle fédérateur et repérant pour l'ensemble des services, préalable à la construction des modes opératoires des différentes équipes.

Ce travail est mené en amont du travail des projets de chaque service.

2.1.1 Définir la notion d'autonomie pour améliorer l'accompagnement des bénéficiaires

Il semble, en effet, nécessaire de définir le terme d'autonomie afin d'analyser au mieux les fonctionnements ainsi que les projets de service existants. Dans la dynamique de changement que je souhaite impulser, j'annonce en réunion institutionnelle la constitution d'un groupe de pilotage interprofessionnel. Ce groupe de pilotage sera le « fil rouge » de la réflexion qu'il est nécessaire de mener avant de mettre en place une réorganisation des services. Il s'agit de définir un référentiel commun qui servira de base à la réflexion et à la mise en place d'outils pour les équipes éducatives et les cadres intermédiaires permettant d'accompagner au mieux les bénéficiaires et de soutenir les professionnels dans leur pratique. Le rythme des rencontres est fixé à trois séances sur six semaines.

Composition du groupe de travail :

Professionnels éducatifs	Psychologue	Chef de Service	Maîtresse de Maison	Directeur
1 éducateur de chaque service de l'internat et du suivi en appartement= 4	1 psychologue de l'internat	1 Chef de service du suivi en appartement et de l'unité d'accueil des 16-18 ans	1 maîtresse de maison du service des 16/18 ans	1

Le premier objectif consiste à se mettre d'accord sur le terme d'autonomie, pierre angulaire de notre projet.

Le groupe de travail s'approprie la définition de Ronan Le Coadic sociologue qui a effectué une recherche très précise de comparaison des concepts philosophiques et sociologiques sur les définitions de l'autonomie individuelle et collective.

Nous retenons une définition qui concerne l'autonomie individuelle : « L'autonomie individuelle pourrait être conçue comme la faculté et la capacité concrète pour les individus d'effectuer les choix et de réaliser les actions qui leur importent, en s'appuyant sur leur autoréflexion, sans que des formes de manipulation, de tromperie ou de coercition viennent interférer dans leur choix et leurs actions »⁴⁵

⁴⁵LE COADIC R, 2006, *L'autonomie, illusion ou projet de société ?*, Les cahiers internationaux de sociologie, volume CXXI, p.317-340. Disponible sur internet : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/48/99/91/PDF/Le_Coadic_2006_L_autonomie.pdf

Il s'agit d'accompagner les bénéficiaires à effectuer leurs propres choix, en ayant les outils nécessaires à l'étayage de leurs réflexions et leurs prises de décision.

Une concertation doit être menée afin d'accompagner au mieux les adolescents à être des citoyens à part entière et s'expérimenter dans cette recherche d'autonomie de pensée et d'action.

Cependant, cette définition à elle seule, ne peut être le support à la réflexion de l'accompagnement des adolescents.

Le chef de service exprime cette difficulté d'accompagnement pour les équipes éducatives de l'internat. La question de l'autonomie est difficile à soutenir pour les équipes éducatives confrontées à des jeunes en grande difficulté sur le plan psychique.

Ce sujet a fait l'objet d'un rapport de l'ONED en 2009 dans lequel Anne OUI chargée de mission souligne que « l'accès à l'autonomie des jeunes sortant du système de protection de l'enfance constitue une préoccupation récurrente des acteurs chargés de la conduite de cette politique publique. Le passage d'une logique de protection pour un mineur à une logique d'insertion et de responsabilisation de jeune adulte est toujours difficile, particulièrement pour des jeunes fréquemment en retard scolaire ou en déficit affectif.»⁴⁶

Le travail éducatif avec ces adolescents nécessite une juste distance permanente. La question de la majorité implique un statut différent, le jeune accueilli passe d'un jour à l'autre d'un statut de « mineur protégé » à « majeur demandeur d'une continuité de protection et d'accompagnement. »

Les jeunes les plus fragiles sont ceux pour lesquels la question de la demande est la plus complexe. L'appropriation de leur projet est douloureuse et réactive un sentiment d'abandon difficile à accompagner voire contenir.

Le chef de service aborde la question de l'usure professionnelle liée à l'absence de perspectives pour ces adolescents. Les éducateurs éprouvent en effet un sentiment d'impuissance évoquant une incapacité à agir pour que ces adolescents s'en sortent. Ils évoquent un changement dans leur pratique, amener un adolescent à penser par lui-même, être « co-auteur » de son suivi est une nouvelle posture professionnelle qu'il nous faut prendre en compte.

⁴⁶ OUI A, Chargée de mission à l'ONED, Rennes 21 Septembre 2012, Intervention au colloque de l'EHESP, *Les jeunes vulnérables face au système d'aide sociale*, extrait du rapport de l'ONED de 2009, *Entrer dans l'âge adulte : la préparation et l'accompagnement des jeunes en fin de mesure de protection*. Disponible sur internet : www.oned.gouv.fr/system/files/publication/20130220_ehesp_ao.pdf

L'enjeu est de permettre aux équipes éducatives d'accéder au développement du pouvoir d'agir sur eux-mêmes des individus accompagnés, d'accéder à une dynamique qui permet de se concentrer sur un processus en mouvement constant et non sur un résultat.

2.1.2 De la notion d'autonomie à l'indépendance

Guy Noël Pasquier, sociologue, a travaillé sur les notions d'autonomie, d'émancipation et de liberté en démontrant que l'autonomie était intimement liée à l'hétéronomie (ce qui nous relie). Celui-ci indique que « toute avancée dans l'autonomie ne peut se faire sans une dépendance »⁴⁷, un rattachement à la société. Il s'agit alors pour les adolescents qui nous sont confiés de pouvoir intégrer cette notion d'appartenance avant d'envisager le travail vers l'autonomie.

La complexité de ce cheminement vers l'indépendance est liée à la difficulté pour ces jeunes de repérer « leur appartenance ». La psychologue, qui participe au groupe de pilotage, décrit cette spécificité de l'accompagnement des jeunes accueillis en MECS, présentant pour la plupart d'entre eux des troubles abandonniques en lien avec une anamnèse émaillée de rupture.

J'engage le groupe de pilotage à définir l'autonomie en lien avec la notion d'indépendance qui permettra d'étayer la réflexion au sujet des adolescents que nous accompagnons vers la sortie du dispositif de l'aide sociale à l'enfance. Je propose au groupe de partir de la définition proposée par Yaëlle Amsellem-Mainguy (Chargée d'étude et de recherche à l'INJEP) et Jean-Claude Richez (coordonnateur de la mission observation et évaluation au sein de l'INJEP) dans leur article « Des frontières mouvantes » au sein de l'ouvrage « L'état de la jeunesse en France » publié en 2013.

« L'indépendance est un état dans lequel se trouve l'individu lorsqu'il dispose de ressources suffisantes pour gérer sa vie sans le soutien financier et matériel familial »⁴⁸.

Concernant la spécificité des jeunes que nous accompagnons, la dimension de « soutien familial » sera remplacée par « soutien financier et matériel de l'Aide Sociale à l'Enfance ».

Cette définition complète celle de l'autonomie au sens où nous l'avons défini, s'ajoute ici la capacité à gérer son quotidien financièrement. Cette question est particulièrement sensible concernant les jeunes que nous suivons dans le cadre de la protection de l'enfance. L'inégalité de leurs situations implique une gestion très spécifique de chaque situation.

⁴⁷ PASQUIER G-N, 2013, *Autonomie, émancipation et liberté*, *Le sociographe*, 5, Hors-série 6, p. 9-12.

⁴⁸ AMSELLEM- MAINGUY Y et RICHEZ J-C, 2013, « *Des frontières mouvantes* » in *L'état de la jeunesse en France*, Edition Alternatives Economiques, p.12-15.

L'ouvrage « L'état de la jeunesse en France »⁴⁹ dont le chapitre 1 est intitulé « Une jeunesse qui dure plus longtemps », démontre que le processus du devenir adulte est lent avec des frontières mouvantes entre l'adolescence et l'âge adulte. Les auteurs de ce chapitre ont travaillé sur cette notion d'autonomie et d'indépendance.

Auparavant la jeunesse était pensée comme un état transitoire au franchissement « des trois seuils définissant l'entrée dans l'âge adulte :

- décrocher un emploi stable,
- avoir une résidence indépendante
- se mettre en couple »⁵⁰

On observe aujourd'hui une dynamique d'aller-retours et un allongement de la jeunesse liée à « l'expérimentation » et non plus à un « passage de seuils ». Notons que ces seuils sont aussi devenus très difficiles à atteindre de par une conjoncture économique en crise où le marché de l'emploi est très précaire et la problématique liée au logement loin d'être résolue.

La jeunesse, pouvant bénéficier d'un soutien familial financier, est en capacité d'effectuer ces mouvements entre prise d'autonomie et d'indépendance et retours au domicile familial. Pour la majorité des jeunes confiés, leur réalité est toute autre. Anne Oui, chargée de mission à l'ONED, dans son intervention au colloque de l'EHESP intitulée « Les jeunes vulnérables face au système d'aide sociale » concernant le thème de l'entrée dans l'âge adulte des jeunes sortants de la protection de l'enfance indique que pour cette population, ce passage à la vie autonome est rapide et brutal.

Elle indique ce paradoxe qui motive aujourd'hui ma réflexion : « ces jeunes doivent faire face à toutes les transitions en même temps plutôt que graduellement, alors même qu'ils y sont peu préparés et qu'ils disposent de moins de support et de compétences sociales que les jeunes de la population générale. »⁵¹

La question des allers-retours que je retrouve dans la plupart des recherches autour de la notion de passage à l'adulte fait état de ses passages qui ne sont pas immuables, or les jeunes que nous accompagnons ne peuvent plus faire machine arrière au-delà de 21 ans.

⁴⁹ AMSELLEM- MAINGUY Y et RICHEZ J-C, 2013, « *Des frontières mouvantes* » in *L'état de la jeunesse en France*, Edition Alternatives Economiques, p.12-15.

⁵⁰ Ibid

⁵¹ OUI A, Chargée de mission à l'ONED, Rennes 21 Septembre 2012, Intervention au colloque de l'EHESP, *Les jeunes vulnérables face au système d'aide sociale*, extrait du rapport de l'ONED de 2009, *Entrer dans l'âge adulte : la préparation et l'accompagnement des jeunes en fin de mesure de protection*.

Il ne s'agit pas pour eux de quitter une famille dans laquelle il est possible de revenir. Il s'agit de quitter un système de prise en charge qu'ils ne retrouveront plus au-delà de leurs 21 ans. La prise de conscience à ce stade-là difficile est très sensible, la notion d'abandon est souvent réactivée :

« La mise en place de contrats jeunes majeurs, visant l'autonomisation et l'insertion socioprofessionnelle, précipite les remaniements psychiques liés à la question de la séparation antérieurement mal négociée sur le plan psychique.

Ce contexte malmène les ressources psychiques du sujet qui doit mobiliser ses capacités adaptatives et ses mécanismes défensifs pour parvenir à relever ces objectifs relevant de l'intégration sociale. Si pour certains d'entre eux l'accompagnement éducatif à cette période charnière permet d'offrir une suppléance narcissique suffisamment étayante, pour d'autres, cette étape active des troubles psychopathologiques latents. »⁵²

La psychologue, présente au groupe de réflexion et co-auteur de cette définition, est active dans les recherches liées à cette question de l'attachement et de la complexité de l'accession à l'autonomie et à l'indépendance pour les jeunes accueillis. Elle a une fonction soutenante vis-à-vis des équipes éducatives. Elle accompagne les professionnels éducatifs et les chefs de services à prendre du recul par rapport aux manifestations des jeunes en les reliant à leur vécu, en apportant son regard clinique et en tentant en équipe de trouver des clés de compréhension nécessaires à l'accompagnement des bénéficiaires.

Afin de repérer les enjeux de cette préparation à l'autonomie, les outils mis en place et les freins auxquels les professionnels et les bénéficiaires sont confrontés de par la nature de la prise en charge, je missionne le chef de service de mener sur trois réunions dans un délai de 6 semaines un travail de repérage de la pratique professionnelle existante sur les deux services spécifiques : le service d'internat accueillant 11 jeunes âgés de 16 à 18 ans et le service d'accompagnement en logement autonome accompagnant 14 jeunes majeurs de âgés 18-21 ans.

La deuxième partie du travail consistera à croiser les pratiques entre les différentes équipes et à mener une réflexion grâce au groupe de pilotage autour de l'autonomie et de l'indépendance.

Cette réflexion alimentera le plan d'action constitutif à la préparation du prochain projet d'établissement prévu pour 2015.

⁵² BENMUSSA C et MAZOYER A-V, 2012, « Les objectifs d'insertion socioprofessionnelle pour les jeunes majeurs accueillis en MECS », Les Cahiers de l'Actif –N°434/437, p.155-167.

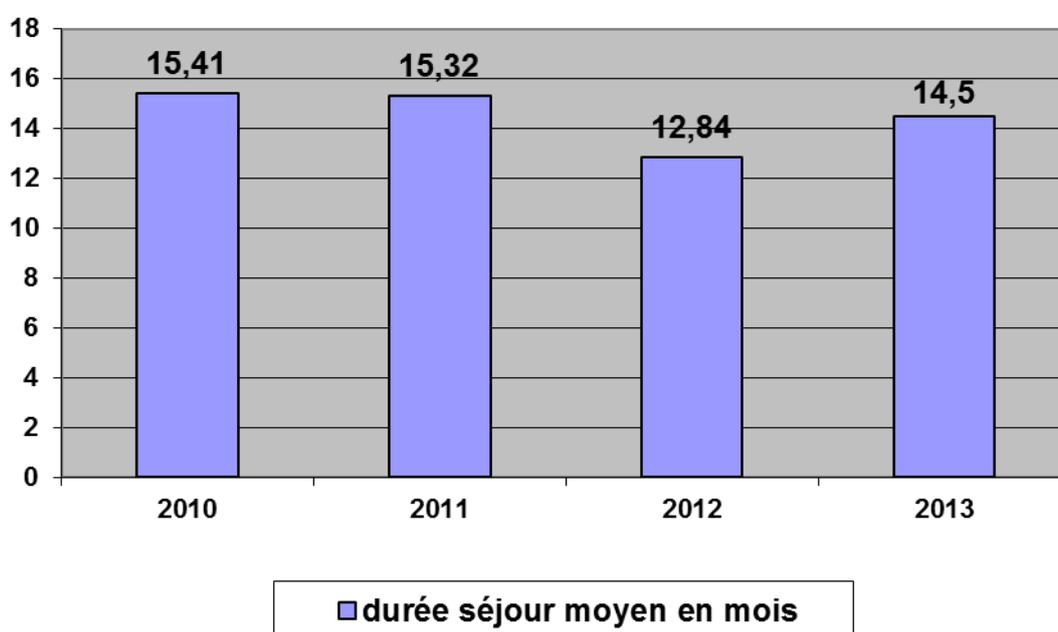
2.1.3 Présentation des services d'internat

L'arrivée tardive des adolescents au sein de l'établissement et plus largement dans le champ de la protection de l'enfance implique une réduction du temps d'accueil.

Les unités de vie accueillent de plus en plus des jeunes âgés de plus de 16 ans. Les projets de service ne correspondent plus aux spécificités des jeunes accueillis, la notion de passage entre les unités perd son sens.

Le tableau ci-dessous montre la réduction du temps moyen de prise en charge sur les quatre dernières années.

Durée séjour moyen en mois



Cette moyenne qui prend en compte la population globale des jeunes accueillis est sensiblement la même si l'on isole les usagers accueillis à partir de 16 ans dont la prise en charge s'est terminée en 2013.

Sur 75 enfants et adolescents accompagnés en 2013, 53 avaient plus de 16 ans soit 70% des jeunes accueillis. 16 sont sortis de l'établissement dont 13 majeurs et 3 mineurs. Le temps d'accompagnement le plus court sur ces 16 jeunes a été de 1 mois pour 2 d'entre eux, le plus long fut de 54 mois.

A leur sortie, 4 demeurent en errance dont un mineur. C'est la raison pour laquelle les temps d'accompagnement doivent être associés aux projets individualisés des jeunes accueillis.

Le temps de l'accompagnement est un indicateur dans la mise en place du projet mais il ne reflète pas à lui seul la teneur du projet.

Ainsi, le tableau suivant illustre bien le fait qu'une prise en charge courte peut donner lieu à une sortie du dispositif construite et cohérente. De même qu'une prise en charge au-delà de 13 mois peut aboutir à une absence de projet construit.

Age à l'admission	Durée de suivi en Mois	Situation à la sortie	Sorti Mineur	Sorti Majeur
16	8	Absence de solution*	Oui	
16	8	Famille	Oui	
16	24	Absence de solution		Oui
16	54	Appartement Autonome, en couple, formation rémunérée		Oui
17	6	Suivi en Psychiatrie, domicilié dans sa famille	Oui	
17	14	Absence de solution		Oui
17	4	Famille	Oui	
17	1	Famille	Oui	
17	13	Appartement Autonome, formation rémunérée		Oui
17	17	Absence de solution		Oui
17	9	Appartement autonome, CDI		Oui
17	19	MECS Spécialisée Accueil Futures Mères		Oui
17	1	Famille		Oui
18	10	Famille		Oui
18	20	Logement universitaire Statut étudiant Université		Oui
19	11	Appartement Autonome, CDI		Oui

* Absence de solution signifie que la sortie n'a pas été préparée, il s'agit de jeunes pris dans des dynamiques de fugues que n'adhèrent pas à l'accompagnement éducatif proposé, la prise en charge se termine en accord avec l'organisme gardien (le département de l'Hérault), il n'y a pas d'autre lieu de placement proposé.

Je précise ici que les retours en famille ne sont pas des retours travaillés dans le cadre du projet individuel des jeunes concernés. Ces retours sont la manifestation d'une non adhésion du jeune à la décision de placement.

L'âge de ces jeunes proche de la majorité implique souvent un retour au domicile parental sans qu'une autre forme de placement ne soit proposée.

Cette catégorie de jeunes peut effectuer dans un second temps une demande de contrat jeune majeur auprès du département. Il s'agit alors d'une demande émanant de l'utilisateur qui peut devenir source de projet. Le placement n'est plus subi, vécu comme une injonction, une contrainte. La dynamique d'aller/retour explicitée en amont permet alors à l'adolescent de vérifier « le bien-fondé » d'une prise en charge éducative. Il s'agit d'une partie des jeunes confiés qui subissent mineurs les décisions de placement. Intimement persuadés qu'un retour au domicile est possible ils éprouvent le besoin de le vérifier arrivés à majorité.

2.2 La gestion du quotidien des adolescents à partir d'une unité d'accueil collective : une limite au travail de l'autonomie.

Les outils permettant un travail de responsabilisation des adolescents sont mis en place à partir du service d'hébergement collectif au travers du projet personnalisé de l'adolescent. Les objectifs sont clairement définis tels que la gestion du quotidien, l'anticipation de la sortie en permettant à l'adolescent de se projeter.

2.2.1 L'accompagnement spécifique des 16-18 ans

Cette unité accueille 11 jeunes âgés de 16 à 18 ans logés dans des chambres individuelles sur une unité de vie interne à l'établissement.

Les missions du service par délégation du directeur, sous la responsabilité du chef de service, sont les suivantes :

- permettre aux adolescents de repérer et d'utiliser leurs ressources (internes et externes, famille, amis...),
- les aider à identifier leurs compétences et les soutenir dans ce passage de l'adolescence à l'âge adulte
- les accompagner dans la mise en place d'un projet de vie
- les guider lors d'une possible demande de contrat jeune majeur.

Le projet de service est axé sur l'accompagnement vers cette majorité et son anticipation. Le bénéficiaire doit construire un projet scolaire ou professionnel. Il doit mettre en place toutes les démarches nécessaires à son inscription dans la société.

Le service accompagne les adolescents à l'anticipation, la responsabilisation et la projection.

Le groupe de travail insiste sur une impossible confrontation à la réalité des adolescents à partir d'une prise en charge collective. Ce constat rejoint la problématique d'appropriation. Le groupe s'appuie notamment sur les exemples de la gestion des levers des adolescents et des relations afin d'imager cette difficile confrontation.

- Il ressort une difficulté de suivi des projets personnalisés au sein d'un collectif qui happe souvent les éducateurs en difficulté pour accorder des temps individuels aux adolescents.
- La dynamique de réseau, l'accompagnement des projets liés à l'insertion : la recherche de stages, de lieux d'apprentissage, les rencontres régulières avec les institutions scolaires nécessitent de sortir de l'internat et de laisser un collectif avec la présence d'un seul professionnel. Cette réalité entraîne très peu de possibilités pour ce type de démarches pour les professionnels de l'internat.
- Le collectif est aussi source d'enfermement pour les jeunes sans projet définis qui peuvent se replier sur l'établissement, constituer un réseau en interne et ne plus éprouver le besoin de sortir.
- Un repli au sein de l'établissement s'opère et un fonctionnement entre pairs ne laisse plus la place aux adultes : « le groupe de pairs vient se substituer au familial, dans la quête de rituels initiatiques. Ils y trouvent rarement des relais identificatoires de qualité, mais au contraire des loyautés supplémentaires envers ces proches qu'eux seuls comprennent »⁵³

Deux thèmes sont choisis afin d'illustrer ces freins à l'accompagnement vers l'autonomie des adolescents : la gestion du lever dans un premier temps suivi de la gestion des relations.

La gestion du lever des adolescents à partir d'une unité d'accueil collective.

L'adolescent qui ne se lève pas le matin rend systématiquement l'adulte responsable de ne pas l'avoir réveillé.

Il en va de même pour nombre d'actes de la vie quotidienne pour lesquels les professionnels gardent le cap d'un discours visant à projeter le jeune vers une autonomie : « bientôt je ne serai plus là, nous avons travaillé dans ton projet personnalisé le fait que tu devais te lever seul car tu auras bientôt à le gérer sans ma présence etc... ». Cependant, les équipes éducatives observent rapidement les limites du discours. L'adolescent doit expérimenter pour se construire.

Cette expérimentation, bien que préparée, ne peut pas s'exercer en amont de leur passage effectif en studio. Les mineurs bénéficiant d'un encadrement 24 heures sur 24, les adultes ne peuvent pas s'extraire de ce quotidien.

⁵³ CHANDELLIER L, 2013, « Naissance et premiers pas d'une équipe mobile de pédopsychiatrie pour les mineurs confiés à l'aide sociale à l'enfance », *Enfances et Psy*, 3 N°60, p.127-136.DOI : 10.3917/ep.060.0127

L'accompagnement de ces adolescents confronte également l'établissement à un autre paradoxe concernant la gestion des sorties, des liens amicaux et familiaux.

La gestion des relations

Le projet de service fait apparaître la notion d'accompagnement de l'adolescent afin qu'il soit co-auteur de son suivi.

Il doit apprendre à gérer ses relations familiales et amicales avec l'objectif d'identifier les moments où il aura besoin d'aide et de soutien dans cette gestion.

L'accompagnement des adolescents est axé autour de l'anticipation des sorties en famille entre amis, la notion de responsabilisation est fortement travaillée. Ce soutien doit permettre à l'adolescent de prendre des repères dans la juste distance qu'il va devoir gérer seul dans ses relations et dans la gestion de son emploi du temps quotidien. C'est aussi un temps fort de construction d'un réseau qui devra être identifié.

Ce réseau perdurera au-delà de la prise en charge du jeune. Dans le cadre de l'internat, il est souvent difficile de le diversifier. Une forme de repli vers un réseau relationnel interne à l'établissement est observée.

En effet le règlement de fonctionnement de l'internat pose un cadre qui ne permet pas à l'adolescent de recevoir des amis extérieurs ou des membres de la famille sur son lieu de vie.

Le système des déclarations de fugue systématiquement effectuées lorsque l'adolescent est en dehors de l'établissement sans autorisation fausse ce travail d'appropriation qui doit être mené auprès de ces adolescents.

Suite à ces constats, un partenariat a été construit en 2006 avec le Foyer des Jeunes Travailleurs de Montpellier afin que les jeunes accueillis expérimentent leur niveau d'autonomie à partir de ce service sur une durée de deux mois. Les résidences sociales FJT sont ouvertes aux jeunes de 16 à 30 ans, salariés, étudiants, sans emploi, apprentis, stagiaires. Ils se décrivent comme étant des lieux d'échanges, de concertation, d'émulation. Ils travaillent dans un projet du « vivre ensemble » avec celui de l'insertion sociale et professionnelle.

Un outil d'auto évaluation a été créé entre les équipes de la MECS et la Résidence afin que le jeune accueilli ait un support concret à l'évaluation de son autonomie et de sa capacité à être en lien avec d'autres jeunes qui ne sont pas issus de la protection de l'enfance⁵⁴.

⁵⁴ Annexe 1 : évaluation des compétences liées à l'insertion, à l'autonomisation et à la socialisation

Ce projet implique les jeunes accueillis dans une première expérimentation de distanciation à l'établissement et aux professionnels du service.

Une rencontre entre le bénéficiaire et son référent est organisée deux fois par semaine afin de faire un point sur les questions liées à la gestion du quotidien, l'évaluation des besoins, l'évolution de son projet. Un grand nombre de jeunes se trouve en difficulté pour ce premier passage : la question de la séparation est complexe car vecteur d'un sentiment d'insécurité. La rencontre avec une population qui n'est pas exclusivement rattachée à la protection de l'enfance est aussi anxiogène.

L'équipe observe que cette immersion constitue un outil très porteur dans le projet personnalisé du jeune. Cela lui offre la possibilité de s'évaluer et devenir ainsi un véritable co-auteur de son projet.

De plus, l'adhésion incontournable des parents ou des représentants légaux des jeunes accueillis pour effectuer cette expérience, est aussi un support à un travail avec la famille autour de cette préparation vers l'autonomie des jeunes accueillis. Ce projet qui ne peut en effet se réaliser sans l'accord écrit des responsables légaux les implique dans le projet d'autonomie de leur enfant.

C'est un support qui permet d'aborder la question de l'arrivée à majorité et des suites de prise en charge possibles. L'équipe éducative s'appuie sur cet outil afin de préparer les jeunes à un passage vers le service de suivi en logements autonomes mais elle observe que si le temps entre l'expérimentation et le suivi en logement extérieur s'avère trop long, le bénéfice de ce passage est perdu.

Les jeunes s'installent à nouveau sur l'établissement et se désapproprient rapidement la gestion de leur projet.

2.2.2 Présentation du service des jeunes majeurs

14 jeunes majeurs âgés de 18 à 21 ans sont accompagnés à partir de studios autonomes par une équipe pluridisciplinaire de 2 Educateurs Spécialisés et 1 Conseillère en Economie Sociale et Familiale. Un cadre minimum d'intervention a été préalablement déterminé et une traçabilité ainsi qu'une lisibilité des interventions sont réalisées. Les bénéficiaires jeunes majeurs rencontrent deux fois par semaine minimum le référent éducatif.

Le rythme des rencontres avec la CESF est évalué en fonction du projet personnalisé de l'adolescent et de son degré d'autonomie. Il peut ainsi varier d'une rencontre par semaine à une rencontre mensuelle. La gestion financière à partir d'un pécule donné pour l'alimentation constitue un axe de travail spécifique du service.

L'accompagnement de cette autonomie passe par un temps d'acceptation de la part de l'établissement sous la forme d'un « temps de débordement » avec un travail effectué autour de la prise de conscience de la personne et de ses difficultés.

Les équipes éducatives repèrent que cette prise de conscience douloureuse et anxiogène est un frein à la mobilisation de beaucoup d'entre eux.

L'adolescent est confronté entre autre à la gestion de la solitude, de ses relations, de la prise en charge de son quotidien, de ses horaires de lever et de coucher.

Le temps d'appropriation est long alors que la moyenne de durée de prise en charge est de 14 mois.

L'accompagnement est axé pour une grande part sur l'utilisation et le repérage des dispositifs de droit de commun. Cette démarche s'avère essentielle dans l'accompagnement des jeunes adultes qui quittent le système de la protection de l'enfance.

Les jeunes que nous suivons ne sont pas tous au même niveau d'autonomie, l'âge d'arrivée dans notre structure étant de plus en plus tardif : sur 93 jeunes pris en charge entre 2012 et 2013, 56 sont âgés de plus de 16 ans soit 60% de la population accueillie. Le temps de maturation d'un projet devient de plus en plus court avant les 18 ans. Les équipes repèrent cette nécessité de commencer plus tôt l'accompagnement. Une confrontation à partir de 18 ans réduit considérablement le temps de maturation et d'appropriation des jeunes de leurs projets.

Lorsque l'on recueille les analyses des différents intervenants professionnels qui participent à la prise en charge de ces jeunes, ceux-ci soulignent leurs fragilités psychologiques et le besoin de davantage de temps pour les accompagner :

« Beaucoup de jeunes sont très fragiles psychologiquement, ils ont du mal à se tenir dans un projet et nous avons besoin de temps pour les aider à aller mieux »⁵⁵ .

Cet accompagnement vers l'autonomie implique une expérimentation de la vie en appartement collectif ou en studio individuel, une gestion de son argent et des tâches ménagères. Il s'agit aussi de leur permettre de trouver une formation ou une activité professionnelle, de les aider à créer des liens à l'extérieur et à trouver une thérapie pérenne pour ceux qui en ont besoin.

Les professionnels sont inquiets et ont du mal à se saisir de manière dynamique de ces accompagnements. Ils ne voient pas de perspectives, les horizons pour ces jeunes paraissent fermés. Les salariés manifestent de l'inquiétude et ressentent une forme d'injustice vis-à-vis de ces jeunes à qui l'on demande de devenir autonomes au plus tard à 21 ans alors que les autres restent dépendants de leur famille jusqu'à vingt-cinq ans en moyenne.

⁵⁵ Propos extrait des entretiens professionnels menés en 2012

« Les jeunes que nous accueillons sont paradoxalement les moins armés pour parvenir à cette autonomie : ils ont connu des carences affectives importantes, développés des troubles du comportement, ils manquent de repères, de codes sociaux. »⁵⁶

J'observe un autre frein au travail d'autonomie et d'indépendance concernant l'accompagnement à la gestion budgétaire.

En effet, certains jeunes que nous accueillons intègrent une formation rémunérée ou un apprentissage, ou passent leur baccalauréat et obtiennent un statut d'étudiant. Ils ont alors un revenu mensuel qui s'ajoute au pécule que l'établissement donne pour la gestion de leur quotidien. Envisager la sortie du dispositif peut devenir un frein pour beaucoup de ces jeunes, qui au-delà de l'aspect affectif, voient en leur sortie une perte, un manque à gagner certain.

Ils peuvent alors se mettre en échec, refuser de supporter financièrement leur quotidien et demander à rester pris en charge jusqu'à 21 ans pour « mettre des sous de côté ». Nous observons que la plupart dépense leur revenu principal le transformant ainsi en argent de poche, entre 18 et 21 ans le salaire d'un apprenti est de 586€ la première année, 700 € la deuxième et 900€ la troisième. Un travail doit être mené afin de ne pas leurrer les jeunes confiés dans une gestion fictive du quotidien. Ils devront assumer un quotidien avec ce seul revenu à leur sortie, nous devons les aider à anticiper cette réalité.

Après avoir effectuée une analyse des différents services de l'hébergement et de la population accueillie, il me paraît incontournable d'aborder plus en détail les conditions d'accueil des bénéficiaires sur l'internat de la MECS. Cette observation amènera une réflexion au cours de la troisième partie sur des perspectives d'aménagements possibles

2.2.3 L'architecture de l'établissement un frein à l'individuation des prise en charge

Le constat de dégradations exponentielles auquel s'ajoute une ambiance de travail de plus en plus difficile entre gestion individuelle et gestion du collectif impose une analyse de l'architecture de l'établissement.

Au moment des premiers travaux de réhabilitation pour une mise aux normes en lien avec un avis défavorable de la commission de sécurité, l'âge moyen des bénéficiaires est de 12 ans et demi.

La progression de l'âge sur dix ans des jeunes accueillis mais aussi une évolution des problématiques entraînent sur les cinq dernières années une dégradation exponentielle des espaces collectifs et individuels.

⁵⁶ Propos extrait des entretiens professionnels menés en 2012

En effet, l'établissement est confronté à une augmentation des dégradations : portes de chambres forcées, murs troués et dégradés, dégradation des mobiliers individuels et collectifs, vols.

L'établissement est une bâtisse sur deux étages d'une superficie de 800 m² chacun. Il est en forme de U dégageant ainsi une aile gauche et une aile droite. L'aile gauche sur deux étages est composée de deux unités de vie pour accueillir les bénéficiaires de moins de 16 ans, l'aile droite est dédiée à l'accueil des 16-18 ans.

Les services administratifs sont au rez-de-chaussée, les cadres hiérarchiques et techniques sont situés au premier étage.

Les communications entre les unités de vie ne peuvent pas être fermées de par une obligation imposée par la commission de sécurité en lien avec les lois régissant les ERP (Etablissement Recevant du Public). Elles sont délimitées par des portes coupe-feu à battants. Les bénéficiaires peuvent circuler dans de nombreux espaces dits de passages sans qu'aucun professionnel ne puisse être présent. Ils ne peuvent avoir un visuel sur l'ensemble des couloirs depuis leur unité.

Les pièces principales sont centrales sur les unités de vie et servent à la fois de salle à manger, de cuisine, de salle télé, de salle aux devoirs, il n'y pas d'espaces différenciés. Les professionnels bénéficient d'un bureau pour l'équipe.

Les chambres sont individuelles et possèdent une salle d'eau privative. Les toilettes sont communes sur chaque unité, il n'y a pas de toilettes différenciées pour les filles et les garçons.

Les comptes rendus des réunions d'expression des jeunes organisées une fois par mois sur chaque unité font apparaître des demandes très claires de la part des bénéficiaires : ils souhaitent plus d'intimité, ils revendiquent une sécurité dans leur chambre et sont désireux de décorer les espaces pour « s'y sentir bien ».

Le parc et les installations sportives sont respectés, il n'y a pas d'actes de vandalisme sur les extérieurs.

La Recommandation de Bonne pratiques Professionnelles produite par l'ANESM intitulée « Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponse » fait apparaître cette nécessité de « petites unités contenant », il est nécessaire de « porter attention au cadre architectural des espaces d'intimité et des lieux d'apaisement afin d'amoindrir les tensions et de développer la convivialité.

La différenciation des lieux et des temps d'intervention y concourt également. »⁵⁷ Cette recommandation servira de support à la réflexion que nous devons mener sur le réaménagement de l'espace de l'internat suite à l'externalisation d'une unité hébergement.

Afin de déterminer les évolutions possibles des professionnels dans la réorganisation des services entre l'hébergement collectif, le service d'accueil en logements autonome et la villa éducative, il est nécessaire d'établir un diagnostic des ressources humaines.

2.3 Un diagnostic des ressources humaines

Je présenterai ici les principales caractéristiques de chaque unité de vie sous forme de tableau synthétique.

2.3.1 L'encadrement des différentes unités de vie

Service de la villa éducative :

Capacité d'accueil 8 places (6 au sein de la villa et 2 en logement autonome). Cette villa est située en périphérie non urbaine.

Le projet d'accompagnement est en lien direct avec les agences départementales de proximité.

Villa éducative Capacité d'accueil : 8
Encadrement : 2 ETP Educateur spécialisé 3 ETP Moniteur Educateur 1 ETP Maîtresse de maison 2 ,5 ETP Surveillant de nuit

Les 3 Unités d'hébergements situées sur le site de l'établissement :

Situé au cœur de l'établissement à Montpellier les trois unités de vie avant le projet de restructuration :

⁵⁷ ANESM, Janvier 2012, Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles, Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses.

Groupe 1 Capacité d'accueil : 10 jeunes de 12 à 16 ans	Groupe 2 Capacité d'accueil : 10 jeunes de 12 à 16 ans	Groupe 3 Capacité d'accueil : 11 jeunes de 16 à 18 ans
Encadrement : 2ETP Educateur spécialisé 2ETP Moniteur éducateur 1ETP Maîtresse de maison	Encadrement : 2ETP Educateur spécialisé 2ETP Moniteur éducateur 1ETP Maîtresse de maison	Encadrement : 2ETP Educateur spécialisé 2ETP Moniteur éducateur 1ETP Maîtresse de maison

4,5 ETP de surveillant de nuit pour l'ensemble des trois unités regroupées sur un même site, les surveillants de nuit ne sont pas rattachés à une équipe éducative.

Ils sont chargés de veiller à la sécurité de l'ensemble des bénéficiaires accueillis sur le site. Ils effectuent les nuits à deux professionnels.

Les surveillants de nuit font état de nuits difficiles avec des problèmes d'endormissement massif et une demande de disponibilité de la part des bénéficiaires à laquelle ils ne peuvent pas répondre.

Le nombre de sorties non autorisées augmente après le départ de l'éducateur (22H30). Les phénomènes de regroupements des bénéficiaires dans les chambres s'accroissent.

Le service d'accompagnement en logement autonome :

Capacité d'accueil : 14 jeunes majeurs âgés entre 18 et 21 ans en logements autonomes de type studios	Encadrement : 1 ETP Educateur Spécialisé 1 ETP Moniteur Educateur 1 ETP Conseillère en Economie Sociale et Familiale
--	---

Concernant les psychologues, 1 poste de psychologue est à 0,15 ETP sur la villa éducative, 1 autre est à 0,75 ETP sur le reste de l'hébergement y compris le service de suivis en appartements autonomes. Elles sont chargées de soutenir les équipes dans leurs pratiques en apportant un éclairage clinique sur les situations. Elles peuvent recevoir les jeunes accueillis afin d'effectuer des évaluations et des orientations spécialisées.

Elles développent et entretiennent un partenariat avec l'hôpital psychiatrique de Montpellier, la Maison des Adolescents⁵⁸ et le Point Ecoute Parents et Adolescents.⁵⁹

2 postes ETP de chefs de service répartis comme suit : un chef de service est responsable de la gestion de la villa et de 2 services hébergement, un deuxième a la responsabilité du service hébergement des 16-21 ans et du service de suivi en appartements autonomes.

Les chefs de services ont pour mission de coordonner l'accompagnement éducatif et d'être garants de la conduite du projet personnalisé de l'enfant ou de l'adolescent accueilli.

Ils organisent l'emploi du temps annuel des personnels éducatifs et des surveillants de nuit.

Ils sont garants de l'organisation de la continuité des services. Ils font partie de l'équipe de direction et apportent leurs contributions à l'évolution de l'établissement.

L'établissement n'a pas à ce jour travaillé les fiches de poste spécifiques entre Moniteur éducateurs et Educateurs spécialisés. Sur chacun des services, chaque professionnel est référent éducatif pour un nombre de mesures réparti équitablement.

2.3.2 Prévoir et gérer les mouvements du personnel

En prenant en compte les services de l'hébergement l'établissement est composé de 56 salariés, la moyenne d'âge des salariés tout poste confondu est de 40 ans. Deux postes d'éducateur spécialisé en équivalent temps plein seront libérés en 2015. Deux autres départs à la retraite sont prévus sur 2015 concernant le secteur administratif :

- l'économiste entré sur l'établissement en 1974, porteur d'une histoire institutionnelle mais aussi détenteur d'informations sur le bâti, le fonctionnement de l'établissement qui n'ont jusque-là pas été formalisées.
- le cadre administratif responsable du pôle secrétariat, économat, service généraux et comptabilité.

Il sera important d'évaluer en équipe de Direction si l'on envisage un remplacement de poste à poste ou si ces départs peuvent être l'opportunité d'une meilleure adaptation des compétences au besoin des usagers et du fonctionnement de l'établissement.

⁵⁸ Conformément au cahier des charges national, **la MDA34** répond à une mission de santé globale, au sens OMS (Organisation Mondiale de la Santé) du terme (un état de complet bien-être physique, psychique, social) pour les adolescents de 11 ans à 21 ans du département de l'Hérault. Accueil, écoute, information, orientation ; Evaluation des situations ; Prise en charge médicale et psychologique ; Accompagnement culturel, éducatif, social et juridique.

⁵⁹ **Le Point écoute parents / adolescents (Pepa)** est un espace de prévention dédié à l'adolescence. Par sa souplesse de fonctionnement, son accessibilité et sa neutralité, le service permet de répondre, en première intention, aux situations de mal-être vécues par des adolescents et liées à des détresses affectives, familiales et/ou sociales. **Les objectifs** : Accueillir, accompagner et écouter les adolescents ; Assurer un rôle de médiateur entre les adolescents et leur entourage adulte ; Répondre à l'ensemble des problématiques liées à l'adolescence ; Assurer une prévention adaptée et spécialisée pour les jeunes confrontés à des conduites de consommations et d'usages excessifs (cannabis, alcool, jeux vidéo)

Les professionnels les plus jeunes sont les surveillants de nuits avec une moyenne d'âge de 36 ans en prenant en compte que 2 salariés sur les 9 sont âgés de plus de 50 ans.

Les moniteurs éducateurs sont aussi un corps de métier avec une moyenne d'âge jeune, 35 ans à contrario des Educateurs spécialisés dont 11 sur 18 sont âgés de plus de 50 ans. L'âge des maîtresses des maisons s'échelonne entre 50 et 59 ans.

Compte tenu de la difficulté du travail et des risques auxquels ces professionnels vieillissants sont confrontés, un travail spécifique devra être mis en place dans la gestion des risques en lien avec le Comité d'Hygiène de sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et la médecine du travail. Un plan Senior sera élaboré.

Les chefs de service éducatif sont âgés de 40 ans. Ils sont dynamiques et force de proposition dans le développement de l'établissement et ses projets. Ils sont diplômés du CAFERUIS (Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale) et sont motivés et compétents pour accompagner les équipes à la réflexion et au changement.

Ils font partie intégrante de l'équipe de Direction et sont associés aux décisions prises au travers de réunions de Direction hebdomadaires.

L'établissement est dynamique avec des professionnels attachés à leurs rôles et fonctions au sein des différents services. Malgré les difficultés décrites, les équipes sont au travail, en réflexion, prêtes à expérimenter des nouvelles stratégies d'accompagnement, sensibilisées aux problématiques adolescentes.

Les salariés de plus de cinquante ans ont une ancienneté sur l'établissement sur laquelle les cadres intermédiaires peuvent s'appuyer en termes de réflexion, d'expérience à transmettre aux plus jeunes. Ils possèdent une bonne connaissance du réseau et du partenariat local et sont soucieux de le maintenir et de le partager.

Conclusion

L'établissement doit aujourd'hui évoluer afin de répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires qu'il accueille. Plusieurs axes apparaissent prioritaires :

- Répondre aux besoins spécifiques des adolescents âgés entre 16 et 21 ans
- Améliorer les conditions d'accueil des bénéficiaires sur l'internat
- Améliorer les conditions de travail du personnel de l'internat

L'établissement bénéficie de forces vives au sein de ses équipes éducatives et d'encadrement techniques et hiérarchiques. Le projet d'externalisation que je souhaite mettre en place constitue un véritable ressort nécessaire au changement pour notre institution.

La situation géographique de l'établissement située dans un quartier dynamique et convoité de Montpellier est une plus-value que je souhaite exploiter dans ce mouvement d'ouverture à insuffler et à organiser.

Afin de mener à bien ce projet d'externalisation, je décline les objectifs suivants constitutifs de mon plan d'action :

- Envers les bénéficiaires :

- Anticiper le plus en amont possible le passage des adolescents à l'âge adulte
- Rendre accessible le service de logements autonomes à partir de 16 ans
- Penser une dynamique de passage entre les services en identifiant les différents parcours possibles pour les adolescents accueillis
- Utiliser les outils de la loi 2002-2⁶⁰ mis en place et les faire évoluer au regard de cette nouvelle dynamique
- Baisser le nombre de jeunes hébergés sur site

- Envers le personnel et la structure:

- Mettre en place un plan de communication interne et externe
- Organiser la mobilité des professionnels entre les différents services
- Redéfinir les projets de chaque service en tenant compte de l'augmentation de la moyenne d'âge des jeunes accueillis et de leurs besoins
- Envisager une diversification des compétences et des diplômes au sein des services
- Mettre en place un plan de formation en lien avec le nouveau projet
- Identifier le réseau et le partenariat et le développer

⁶⁰ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460>

3 La création de places en logements individuels à partir de 16 ans : une construction de parcours pour optimiser l'autonomisation des adolescents confiés

Afin d'apporter des réponses adaptées aux problématiques des personnes accueillies, nous devons appréhender la notion de parcours des bénéficiaires en lien avec la loi 2002-2. Deux des outils de cette loi : le contrat de séjour et le projet personnalisé sont déjà mis en place sur l'établissement. Ils demandent toutefois à être revisités au regard du nouveau projet.

Leur réactualisation nous permettra d'obtenir une meilleure identification des besoins des bénéficiaires et de construire leurs parcours au sein de l'établissement et au-delà. Dans un second temps la modification du livret d'accueil en lien avec les nouveaux projets de service sera un support à la communication envers les bénéficiaires et leur famille, les partenaires institutionnels et les professionnels de l'établissement.

Je m'appuierai sur ce nouveau projet afin de dynamiser l'ensemble des professionnels et dégager des perspectives d'évolution qui prendront en compte les différentes difficultés soulevées.

L'engagement de l'association dans ce projet de création de logements individuels à partir de 16 ans demeure incontournable. L'ayant validé en bureau, celle-ci se positionne clairement sur la prise de responsabilité qu'un tel projet suppose.

Elle est désireuse de participer aux différents groupes de travail qui seront organisés.

3.1 Anticiper le passage à la majorité dès 16 ans : une prise de risque nécessaire

Le passage du service d'internat de type collectif vers un studio autonome s'avère souvent difficile. En partant du présupposé que l'adolescent ait besoin de s'éprouver, de tester ses limites ainsi que celles de l'institution pour effectuer ce passage de l'adolescence à l'âge adulte, l'établissement doit rendre possible cette expérimentation en amont des 18 ans.

Céline Jung, dans son ouvrage intitulé « L'aide Sociale à l'Enfance et les jeunes majeurs », fait référence à cette prise de risque durant la minorité. Elle repère que le risque ne serait pas assez travaillé durant la minorité d'où une accumulation de difficultés dans les domaines tels que la santé, l'endettement et la répétition des échecs.

Elle pose la question de la confrontation des jeunes mineurs en ces termes :

« L'aide éducative durant la minorité permet-elle aux jeunes de se confronter à l'épreuve du Contrat Jeune Majeur ? au risque de ne pas pouvoir y entrer, sachant que ceux qui échouent dans ce contrat se retrouvent dans des situations d'errance ou de précarité les amenant à solliciter les services sociaux en urgence .»⁶¹

D'autre part, aborder la protection en calcul de risques, selon V. Girard, permet de préparer « l'Etre-vivant-étant-homme à savoir lui-même calculer ses risques pour mener sa vie de petit d'homme vers sa vie adulte. »⁶² Il ajoute que plus l'institution fait confiance aux êtres qui la constituent, plus elle diminue le risque de désaffiliation.

C'est bien en confrontant les adolescents au plus tôt aux réalités de leur espace social que l'accompagnement vers la sortie du dispositif prendra tout son sens. Analyser les interactions entre l'individu, ici l'usager confié et son environnement et partir d'une mise en situation pour le confronter à la réalité le plus en amont possible des 18 ans constituent donc des outils incontournables de l'accompagnement à l'autonomie.

3.1.1 Définition et repérage des prises de risque

Identifier et objectiver le risque

Afin que cette prise de risque puisse être identifiée, évaluée et devenir un outil d'accompagnement éducatif, je constitue une instance de réflexion qui se réunira sur 3 séances de 2 heures durant un trimestre.

Cette instance sera composée d'un représentant de la Direction Enfance et Famille et du président de l'association gestionnaire.

Elle s'appuiera sur :

- les recommandations de bonnes pratiques professionnelles : « *Ouverture des établissements à et sur son environnement* »⁶³ et « *Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux* »⁶⁴,

⁶¹ JUNG C, 2010, « L'aide sociale à l'enfance et les jeunes majeurs. Comment concilier protection et pratique contractuelle ? » Ed l'Harmattan, Cit., citation p.138, 174 p.

⁶² GIRARD V, « Refondation de la notion de protection », in *la protection en péril*, Vie Sociale n°3/2002.

⁶³ ANESM, 2008, Recommandation de bonnes pratiques, Synthèse « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* », disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_ouverture.pdf
http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/Anesm_synthese_bleu-RBPP-OuvEnvironnement.pdf

⁶⁴ ANESM, 2010, Recommandation de bonnes pratiques, Synthèse « *Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux* », disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_ethique_anesm.pdf

- les outils de la loi 2002-2 tels que le Document Individuel de Prise en Charge ou le Contrat de Séjour: « *Un contrat de séjour est conclu ou un document individuel de prise en charge est élaboré avec la participation de la personne accueillie ou de son représentant légal. Ce contrat ou document définit les objectifs et la nature de la prise en charge ou de l'accompagnement dans le respect des principes déontologiques et éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement* ». ⁶⁵
- le Projet Personnalisé : « *Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché* » ⁶⁶.

Cette instance de réflexion fait apparaître que l'absence des adultes au quotidien peut être un facteur d'inquiétude pour les parents, les partenaires et les professionnels de l'établissement.

En effet, ce type d'accompagnement peut induire chez les différents acteurs qui gravitent autour du projet de l'adolescent une crainte de marge de liberté trop importante.

Ils peuvent craindre que l'adolescent soit laissé dans une dynamique de libre arbitre, de mise en danger potentielle associées à des conduites à risque que H. De la Vaissière définit comme suit :

« Les conduites à risque sont des activités répétées de prise de risque qui correspondent à une recherche de plaisir concomitante du soulagement d'un malaise intérieur. Elles se présentent sous des formes diverses qui sont déterminées par les identités sexués, les contextes sociaux, les histoires de vie et les états psychopathologiques : violences itératives, scarifications multiples, conduites suicidaires, troubles des conduites alimentaires, addictions. » ⁶⁷

Si ces conduites à risque sont immédiatement repérées en hébergement collectif, elles représentent une prise de risque en accueil en logement autonome.

⁶⁵ LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale : Le règlement de fonctionnement défini à l'article L. 311-7. disponible sur internet :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>

⁶⁶ LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale : Le règlement de fonctionnement défini à l'article L. 311-3, disponible sur internet :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>

⁶⁷ DD LA VAISSIERE H, Adolescents et conduites à risque – Prévention et écoute – ASH Editions – Sous la direction de P. DESSEZ, citation p. 86

Nous devons développer des outils permettant d'identifier cette prise de risque, nous pourrions nous appuyer sur le fonctionnement et les outils du service de suivi des jeunes majeurs en studio autonome. En effet, ces prises de responsabilités et prises de risques sont déjà identifiées sur ce service.

En conclusion de cette instance de réflexion, nous retenons plusieurs axes de travail autour de la traçabilité, du suivi et de la responsabilité.

Les outils de la loi 2002-2 tels que le projet personnalisé et le contrat de séjour garantiront la lisibilité des objectifs relatifs au suivi éducatif à partir d'un studio.

L'accueil de mineurs en studio ne pourra s'effectuer sans l'accord de son responsable légal. Un contrat de séjour ou un document individuel de prise en charge devra obligatoirement être signé par les représentants légaux, le directeur de l'établissement et le représentant de la Direction Enfance et Famille.

Il attestera de la connaissance des conditions d'accueil de l'adolescent.

Le projet personnalisé rendra lisible les fragilités de la personne accueillie et les points de vigilance que l'équipe éducative devra avoir vis-à-vis du bénéficiaire. Il sera signé par le bénéficiaire, le référent éducatif et par le chef de service ayant délégation du directeur.

La mise en place de réunions mensuelles entre le directeur, le chef de service et la psychologue permettra une information et une veille régulières de l'ensemble des situations.

3.1.2 Le projet personnalisé : un outil d'évaluation incontournable

Le projet personnalisé du bénéficiaire permettra d'évaluer au plus près ses besoins d'accompagnement.

Outil incontournable de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, je missionne le chef de service afin que le projet personnalisé devienne un véritable support d'identification de la trajectoire de l'adolescent. Jusque-là travaillé entre l'éducateur référent et le bénéficiaire dans le but d'identifier les points à travailler et les objectifs à atteindre, il s'agit de créer un outil partagé entre le chef de service éducatif, la psychologue et le reste de l'équipe pluridisciplinaire lors des réunions hebdomadaires de service. Le chef de service éducatif est garant de l'effectivité des projets personnalisés.

Constitutif du contrat de séjour, il est le document de référence qui permettra de rendre lisible l'accompagnement, de suivre le parcours de l'adolescent au sein de l'établissement.

Il attestera de l'évolution, des dynamiques de réflexion à l'origine des décisions de passage des mineurs en logement autonome.

Retraçant le parcours des bénéficiaires, il fera l'objet d'une évaluation bi-annuelle et sera validé en équipe pluridisciplinaire.

Le référent, une responsabilité professionnelle mesurée

Le référent est chargé d'assurer « la cohérence et la continuité de l'accompagnement. »⁶⁸

« Le référent [...] évalue personnellement sa propre implication et travaille avec les autres membres de l'équipe sur les attitudes personnelles mises en jeu dans les situations professionnelles rencontrées. Il est toujours à même de rendre compte de l'évolution de la personne ou du groupe, du projet et de sa responsabilité éducative »⁶⁹.

La notion de référence sur l'établissement concerne à la fois les éducateurs spécialisés et les moniteurs éducateurs.

Cette particularité doit être spécifiée dans le projet de service.

Le référent devra rendre compte au chef de service et à la psychologue de tous les éléments nécessaires à l'analyse et à la prise de décision qui en découle.

Il s'agit d'un élément incontournable de l'accompagnement des bénéficiaires en logement autonome. La qualité de la relation créée permettra une connaissance fine de la situation du bénéficiaire et participera à l'évaluation du risque. *« Les éléments d'évaluation, de connaissance de la problématique du bénéficiaire rapportés par les référents doivent être autant de supports à la compréhension, à l'analyse et à la définition du projet personnalisé »⁷⁰.*

Ainsi un jeune en difficulté dans sa gestion de la solitude aura la possibilité de l'exprimer et une stratégie d'accompagnement éducatif pourra se réfléchir.

La relation éducative établie entre le référent et le bénéficiaire doit permettre à l'adolescent d'exprimer ses difficultés de sorte qu'une anticipation des difficultés puisse être pensée.

L'acceptation du risque doit être admise par tous afin que les professionnels au contact quotidien de ces jeunes soient en capacité de laisser l'espace au doute, à la confrontation, outils essentiels du service pour accompagner vers l'autonomie.

3.1.3 De l'évaluation de la prise de risque à la responsabilité

Un travail de reconnaissance sur les différentes responsabilités sera entamé en interne à partir de la recommandation de l'ANESM :

« Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux »⁷¹.

⁶⁸Décret n°2009-322 du 20/03/2009 relatif aux obligations des établissements et services accueillant ou accompagnant des personnes handicapées adultes n'ayant pu acquérir un minimum d'autonomie et décret n° 2005-11 du 06/01/2005 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques

⁶⁹ Ibid.

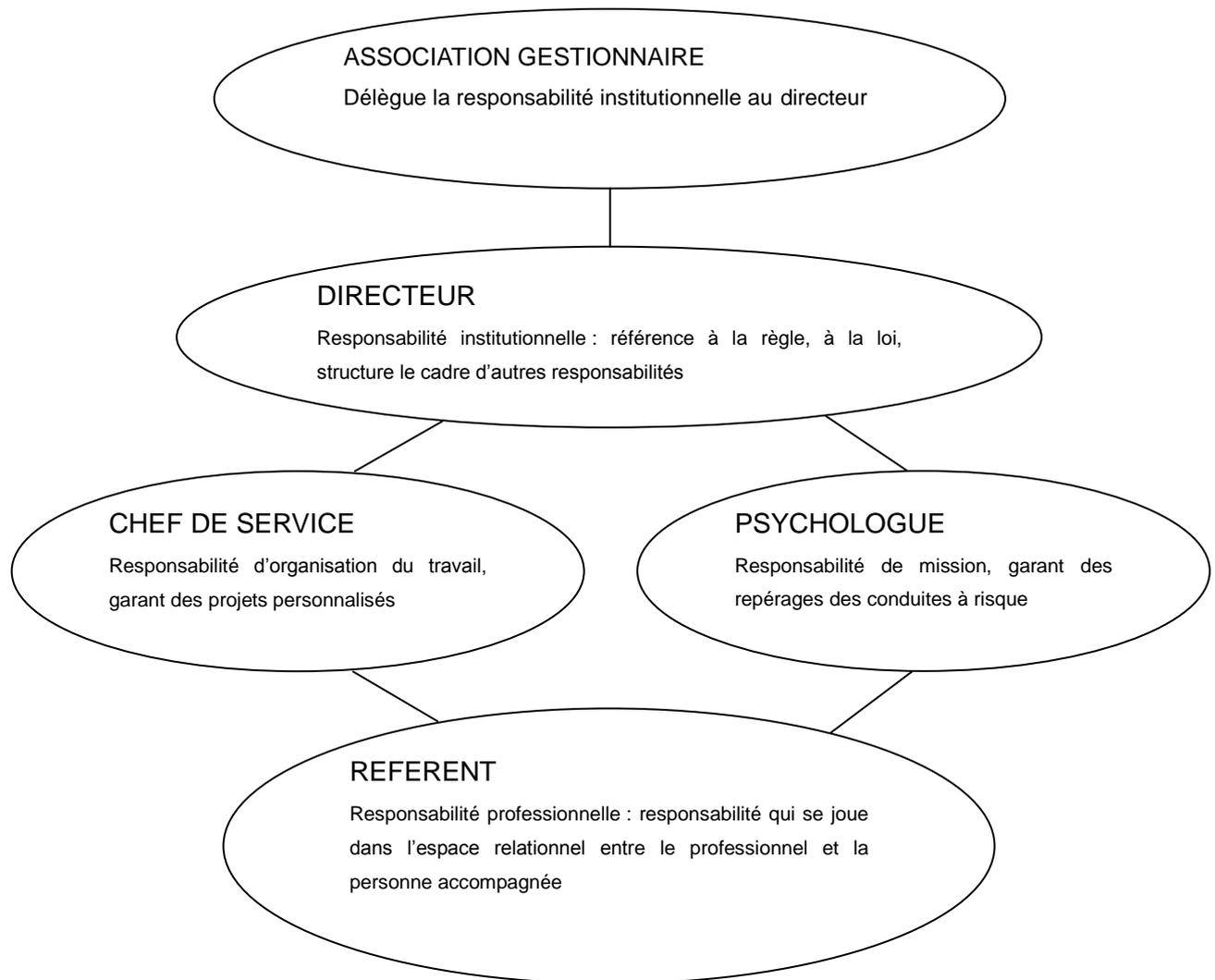
⁷⁰ Ibid.

⁷¹ ANESM, 2010 Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico sociaux recommandation de Bonnes Pratiques disponible sur internet :

http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=430

Il s'agit d'abord au travers du DUD (Document Unique de Délégation⁷²) et de l'organigramme de définir les contours de la responsabilité et de la prise de risque.

Nous avons travaillé le document unique de délégation avec l'association gestionnaire de sorte qu'il fasse apparaître les délégations confiées au directeur mais aussi en annexe les fiche de mission des chefs de service éducatifs⁷³.



Nous définissons en équipe de direction les différentes responsabilités : la responsabilité institutionnelle, professionnelle et personnelle.

« Ces trois niveaux de responsabilité soutiennent le professionnel dans l'engagement d'une responsabilité morale et éthique qui porte naturellement à l'action et entraîne l'acceptation du risque. »

⁷² Le document unique des délégations s'inscrit dans le cadre de la loi 2002-2. Il s'agit d'un outil de clarification de la fonction de direction qui rend lisible l'organisation des pouvoirs et les responsabilités entre les organes dirigeants et les professionnels chargés de la direction.

Alors que la responsabilité juridique implique un caractère contraignant et répressif et recherche le préjudice « qui a été la cause, qui est le coupable », la responsabilité dans son acception morale signifie « je veux répondre de mes actes, je me considère apte à répondre de mes actes »⁷⁴.

Au-delà des projets personnalisés qui seront les témoins des outils mis en place et de l'évolution des bénéficiaires, je formalise un groupe appelé « Groupe de Veille et Questionnement Ethique » que je coordonnerai sur le thème de la responsabilité et de la prise de risque.

Ce groupe sera composé des professionnels qui ont participé au groupe de pilotage du projet d'externalisation. Cela permettra d'obtenir une continuité entre la réflexion en amont du projet et le suivi de ce projet à travers son évaluation. Il est cependant primordial qu'un membre du CHSCT(Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) rejoigne ce groupe de veille et questionnement éthique.

Une rencontre devra être programmée fin 2015 avec le président de l'association et le représentant du service de protection du Conseil Général afin d'évaluer les effets de ces passages anticipés sur la préparation des adolescents à la sortie du dispositif de la protection de l'enfance.

Il s'agira de mesurer à partir d'outils d'évaluation mis en place l'impact de ce nouveau projet sur la trajectoire des enfants confiés et d'envisager les réajustements nécessaires.

3.2 Augmenter la capacité d'accueil en studio autonome : un enjeu pour l'établissement

Afin de répondre au mieux aux besoins des adolescents, l'établissement doit externaliser une unité de vie. Cette externalisation impliquera une baisse des effectifs sur le site.

Nous devons, dans un second temps nous appuyer sur cette diminution du collectif pour dynamiser les projets de service et réduire les difficultés constatées.

3.2.1 Axes d'évolution de l'offre de service

Cette augmentation de capacité d'accueil en logement individuel permettra de répondre à un besoin d'individualisation de l'accompagnement des 16-21ans.

⁷⁴ ANESM, 2010 Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico sociaux recommandation de Bonnes Pratiques disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=430

Cet objectif est directement relié aux constats de l'établissement d'une part et aux préconisations du schéma départemental d'autre part.

« Les enjeux en termes d'adaptation de l'offre portent notamment sur les formules individualisées d'accueil et d'accompagnement en partenariat avec les résidences sociales et les FJT qui maintiennent la possibilité d'intervention des équipes éducatives des MECS. »⁷⁵

Deux objectifs sont ainsi menés :

- augmenter la capacité d'accueil en hébergements individuels,
- réduire le nombre de jeunes présents sur le site de l'établissement.

L'établissement doit réfléchir à un projet permettant d'améliorer la qualité de l'accueil et de la prise en charge et visant à apaiser un climat de moins en moins sécurisant pour les bénéficiaires et les professionnels.

Cette action doit permettre une diminution du nombre de jeunes pris en charge sur le site et ainsi favoriser une réappropriation des espaces collectifs et individuels par les bénéficiaires et les professionnels dans un second temps. Elle devrait avoir un effet sur la baisse des coûts liés aux dégradations.

Un travail sur une meilleure lisibilité des projets en lien avec une différenciation des âges des adolescents accueillis pourra alors s'amorcer.

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Action concrètes
Garantir un espace sécurisant pour les bénéficiaires et les professionnels dans le cadre de l'internat	Réduire les actes délictueux (vols, violences, dégradations) Réappropriation des espaces collectifs par les bénéficiaires et les professionnels Rendre agréable les espaces	Adapter le lieu d'accueil aux besoins des bénéficiaires, Réduire les espaces collectifs, Sécuriser les espaces individuels
Rendre indépendantes les unités de vie maintenues sur site	Favoriser la gestion du collectif Permettre aux adolescents de choisir leurs relations en étant en capacité d'avoir différents espaces de vie possibles	Isoler les unités de vie entre elles Créer des espaces différenciés entre les différents lieux de vie quotidienne : salle à manger, salle télé, salle de lecture, espace dédié aux entretiens éducatifs... Associer les bénéficiaires à l'identification des besoins des espaces et à leurs créations

⁷⁵ Département Hérault, Conseil Général : Schéma Départemental enfance famille 2008-2012, p10 disponible sur internet : <http://www.herault.fr/files/gcausse/schema-enfance-famille-2008-2012.pdf>

Réduire le nombre de bénéficiaires sur les unités de vie collectives	Individualiser les accompagnements Redonner la maîtrise et le pouvoir d'animation des espaces par les professionnels	Externalisation de 8 places hébergement Associer les adolescents au projet de modification des espaces Associer les adolescents concernés par le projet d'externalisation aux différentes démarches liées au projet
Répondre à une demande du Département de prise en charge de bénéficiaires dont la moyenne d'âge est de 17 ans	Proposer une offre de service adaptée aux besoins des adolescents	Augmenter le parc de logements individuels Organiser l'hébergement collectif en tenant compte des besoins des adolescents

Axes d'amélioration de l'aménagement des espaces privés

L'externalisation de 8 places en hébergements individuels de type studios implique un investissement dans du mobilier adapté. Dans un premier temps, ce changement de mobilier ne concernera que l'équipement des studios.

Le changement de mobilier concernant le reste des unités de vie devra faire l'objet d'une autre étude afin de ne pas alourdir le Budget Prévisionnel 2015.

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions concrètes
Adapter le type de logement aux besoins des bénéficiaires	Amélioration de la qualité de l'accueil	Recherche de studios sur la ville de Montpellier
Adapter les mobiliers aux besoins des personnes accueillies	Adéquation entre les besoins des bénéficiaires et le service	Achat de mobilier adapté à l'aménagement d'un studio

Je présenterai dans une deuxième partie tous les outils mis en place afin d'optimiser l'évaluation des besoins, de construire un budget prévisionnel en cohérence avec le projet d'externalisation et de réaliser une évaluation des coûts.

Il s'agit d'organiser au mieux les actions afin de suivre l'évolution du projet. L'établissement doit rendre lisible auprès du financeur les incidences budgétaires de ce projet d'externalisation. Il doit rendre compte des démarches entreprises afin de réduire au maximum l'impact budgétaire sur le budget prévisionnel.

3.2.2 Evaluation des besoins

Je missionne le cadre administratif afin qu'une évaluation des besoins soit effectuée avec l'aide de la conseillère en économie sociale et familiale de l'établissement et une maîtresse de maison.

Le prévisionnel est travaillé avec ces professionnelles qui ont créé un questionnaire à l'attention des bénéficiaires âgés de 16 à 21 ans.

Création d'un questionnaire à l'attention des bénéficiaires

Le questionnaire à l'attention des bénéficiaires doit permettre leur expression et affiner l'évaluation de leurs besoins.

L'implication des bénéficiaires le plus en amont possible de la démarche d'externalisation paraît être un élément fondamental de la réussite du projet et de la prévention des risques de dégradation. Il s'agit d'un outil qui permet l'expression des bénéficiaires, il sera un support à l'évaluation de l'adéquation entre les besoins des jeunes accueillis et les moyens mis en place.

Afin de donner un support comparatif aux professionnels et aux jeunes hébergés, une visite de la résidence Habitat Jeune est organisée.

Le tableau suivant clarifie les actions, le personnel concerné pour chaque action et l'évaluation de chaque action menée.

Actions	Personnel concerné	Moyens	Evaluation
Recherche de 8 studios sur Montpellier	Conseillère en Economie Sociale et Familiale	Internet, réseau partenarial d'agences immobilières, presse spécialisée	Logements trouvés, situation géographique, coût du logement
Elaboration de la liste des fournitures	Maîtresse de maison, CESF, Bénéficiaires, Directrice et cadre administratif	Visite d'un établissement de type Habitat Jeune	Evaluer la liste des besoins établie en comparant avec un établissement spécialisé dans l'hébergement des 18/25 ans
Elaboration de devis pour l'aménagement des studios	Cadre administratif, maîtresse de maison et de la CESF	Internet, grands magasins spécialisés, fournisseurs	Comparaison des prix, accord sur le rapport qualité prix

L'évaluation des besoins ainsi organisée permet d'évaluer les coûts le plus finement possible.

La qualité du partenariat avec la Résidence Habitat jeune permet d'augmenter les capacités en logement que nous avons déjà conventionné pour quatre logements :

- 2 chambres rattachées à l'unité de vie d'accueil des 16-18 ans
- 2 studios rattachés à l'unité de suivi des jeunes en studios

Nous avons pu conventionner deux chambres supplémentaires pour le projet d'externalisation. Cette possibilité de suivi de jeunes confiés à partir de chambres en Résidence Habitat jeune offre une modalité d'accueil supplémentaire pour les bénéficiaires accueillis sur le service de suivi en logement autonome. Il s'agit d'un lieu offrant une présence adulte 24 heures / 24 garantissant une possibilité d'intervention éducative de proximité en cas de besoin.

3.2.3 Evaluation des coûts

La définition des besoins se situe au niveau des dépenses afférentes à l'exploitation courante (Groupe I) et des dépenses afférentes à la structure (Groupe III).

Concernant le Groupe Fonctionnel II, l'externalisation des huit places en hébergement peut se réaliser à moyens constants par redéploiement des postes ETP (Equivalent Temps Plein) affectés à l'unité collective concernée.

Nous avons considéré les surcoûts sur les groupes fonctionnels I et III comme suit :

Groupe Fonctionnel I	Dépenses afférentes à l'exploitation Courante	Total Groupe I : 7450€
Compte 606:linge de maison	Linge de maison	1 650€
Compte 606 : Fournitures et petit matériel	Fourniture de petit matériel	1 100€
Compte 606 : EDF	8 studios	4700 €
Groupe fonctionnel III	Dépenses afférentes à la structure	Total Groupe III : 57150 €
Compte 613 : locations immobilières	Location de 8 studios	49 000 €
Compte 614 : Charges locatives	Charges des 8 studios	5 500 €
Compte 615 : Entretien et réparations	Travaux d'entretien	1 000 €
Compte 616 : assurances multirisques	Assurances : RAQVAM	350 €
Compte 681 : Dotation aux amortissements	Equipement Studios amorti sur 3 ans	1300 €

Nous pouvons considérer que l'externalisation des 8 places va permettre le montage de dossiers CAF qui ouvrent droit à l'allocation logement venant en recette en atténuation des dépenses afférentes à la location des studios en groupe III.

Nous évaluons une allocation mensuelle CAF par logement et par jeune de 215 €, la recette en atténuation est d'une moyenne de 36 000 € par an.

Le total du surcoût des groupes I et III est égal à 64 600€. Je déduis la recette en atténuation de 36 000€ ce qui donne comme résultat 28 600€. Je divise ce surcoût par le nombre prévisionnel de journées calculé sur la base de 53 places x par 365 jours – 5% (variation accordée par le conseil général). Le nombre de journées prévisionnel est de 18 375. Je divise 28 600€ par 18 375 ce qui me donne une augmentation de mon prix de journée de 1,55€ au budget prévisionnel de 2015. Le prix de journée de l'établissement se situe dans la partie basse de la moyenne départementale, par ailleurs la Directrice du service Enfance et Famille du département soutient ce projet, cette augmentation pourra être prise en compte par le financeur.

3.3 Elaboration d'un plan d'action pour l'externalisation des huit places hébergement

Une analyse des compétences professionnelles associée à une analyse des besoins et de la pyramide des âges des professionnels de l'établissement contribue à anticiper des évolutions possibles.

Je reprendrai ici une définition de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) proposée par Patrick Lefèvre qui soutient cette idée d'anticipation mais aussi de capacité à adapter les réponses de l'établissement aux besoins des usagers. « La GPEC répond ainsi à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des politiques et plans d'action cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les réponses dans un établissement : en termes d'effectifs et de compétences et en termes de prévision. »⁷⁶

3.3.1 Pluridisciplinarité au sein de l'équipe éducative

Selon les besoins identifiés et toujours dans le cadre d'un dialogue avec la direction Enfance et Famille, les personnes prises en charge et accompagnées bénéficieront d'un accompagnement diversifié.

Nous évaluons la nécessité d'une pluridisciplinarité plus importante au sein de l'équipe. Les projets individualisés des jeunes accueillis en studio amènent une nécessité d'ouverture et de partenariat. Cette diversification en interne des diplômes et des compétences permettra d'enrichir le développement du réseau et du partenariat.

⁷⁶ LEFEVRE P, 2011, « Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale », 3^{ème} Ed Dunod, 492 p, citation p.411.

Cette pluridisciplinarité entraînera des regards croisés sur les situations des jeunes dans les différents champs de l'insertion, de la gestion du quotidien, de la gestion budgétaire, du suivi santé, d'une inscription dans la vie sociale et culturelle de la ville et de leur quartier.

Après avoir travaillé en équipe de direction sur les profils de postes recherchés, nous optons pour la transformation d'un poste d'éducateur spécialisé en un poste d'assistant de service social et d'un poste d'éducateur spécialisé en conseiller en insertion. Ces postes sont au même coefficient que les éducateurs spécialisés et permettent ainsi d'envisager ces évolutions à moyen constant.

Le prévisionnel de gestion des emplois et des compétences réalisé indique deux départs à la retraite en 2015 d'éducateurs spécialisés. Je pourrai alors organiser le recrutement d'un poste d'assistant de service social et proposer d'ores et déjà une démarche de formation de conseiller en insertion pour un professionnel éducatif intéressé par cette démarche.

L'externalisation de 8 places en hébergement autonome implique une mobilité des professionnels.

Effectifs avant l'externalisation :

Groupe 1 Capacité d'accueil : 10	Groupe 2 Capacité d'accueil : 10	Groupe 3 Capacité d'accueil : 11	Villa éducative Capacité d'accueil : 8	Unité de logements extérieurs : 14
Encadrement éducatif: 2ETP Educateur spécialisé 2ETP Moniteur éducateur 1ETP Maîtresse de maison	Encadrement éducatif: 2ETP Educateur spécialisé 2ETP Moniteur éducateur 1ETP Maîtresse de maison	Encadrement éducatif: 2ETP Educateur spécialisé 2ETP Moniteur éducateur 1ETP Maîtresse de maison	Encadrement éducatif : 2 ETP Educateur spécialisé 3 ETP Moniteur éducateur 1 ETP Maîtresse de maison	Encadrement éducatif : 1ETP Educateur Spécialisé 1ETP Moniteur Educateur 1ETP Conseillère en Economie Sociale et Familiale

J'augmente la capacité d'accueil du groupe 1 à 11 et du groupe 2 à 12, le groupe 3 disparaît, l'externalisation des 8 places en hébergement restantes implique la mobilité des 5 postes équivalent temps plein.

L'objectif consiste à renforcer les 2 unités de vie avec un ETP Educateur Spécialisé chacune. Les 2 ETP moniteur éducateur et le poste de maîtresse de maison (1 ETP) seront positionnés sur le service des logements extérieurs.

Cette dynamique de changement implique la mise en place d'entretiens professionnels⁷⁷.

Objectifs :

- identifier les professionnels qui souhaitent intégrer le service de suivis en logements extérieurs,
- identifier les professionnels qui souhaitent travailler le projet de restructuration de l'internat prévu sur 2015 suite à la mise en œuvre de l'externalisation,
- évaluer les demandes de VAE des moniteurs éducateurs souhaitant évoluer vers un diplôme d'éducateur spécialisé ou un diplôme de conseiller en insertion,
- évaluer les demandes de maîtresses de maison souhaitant exercer leur fonction sur le service de suivis en logements autonomes et effectuer une formation de TISF.

L'enjeu consiste à envisager les possibilités d'évolution des professionnels dans le cadre d'une diversification des compétences.

Cette diversification facilitera la construction de passerelles vers un dispositif de droit commun ainsi que la création et le maintien d'un partenariat spécifique aux adolescents.

L'accompagnement des adolescents à la sortie du dispositif de la protection de l'enfance implique une diversification des modes de prise en charge et des compétences professionnelles.

J'envisage une transformation de poste de maîtresse de maison en TISF (Travailleuse en intervention sociale et familiale, le coefficient entre maîtresse de maison et TISF est le même.) Il s'agira d'accompagner une professionnelle intéressée par cette fonction en VAE.

⁷⁷ Annexe 2 : entretiens professionnels

Effectifs après externalisation :

<p>Groupe 1 Capacité d'accueil : 11 Âges : 14-16 ans</p>	<p>Groupe 2 Capacité d'accueil : 12 Âges : 16- 18 ans</p>	<p>Villa éducative Capacité d'accueil : 8 Âges : 6-21ans</p>	<p>Unité de logements extérieurs : 22 Âges : 16-21 ans</p>
<p>Encadrement : 2ETP Educateur spécialisé 3ETP Moniteur éducateur 1ETP Maîtresse de maison</p>	<p>Encadrement : 2ETP Educateur spécialisé 3ETP Moniteur éducateur 1ETP Maîtresse de maison</p>	<p>Encadrement éducatif : 2 ETP Educateur spécialisé 3 ETP Moniteur éducateur 1 ETP Maîtresse de maison</p>	<p>Encadrement : 1ETP Educateur spécialisé 1 ETP Moniteur éducateur 1 ETP Conseiller en Insertion (VAE) 1ETP Assistante Sociale 1ETP Conseillère en Economie Sociale et Familiale 1 ETP Maîtresse de maison avec objectif de VAE TISF</p>

1 ETP de chef de service pour les groupes 1 et la villa éducative située en milieu péri urbain.

1 ETP de chef de service pour les groupes 2 et unité de suivi en logement extérieurs.

0,75 ETP de temps de psychologue pour l'ensemble de l'hébergement sur Montpellier, logements extérieurs compris.

0,15 de temps de psychologue pour la villa éducative.

L'établissement a réorganisé l'intervention d'un homme d'entretien positionné à temps plein sur le site dont 0,5 équivalent temps plein seront positionnés sur l'intervention des studios.

Il organisera les travaux en lien avec la maîtresse de maison et la CESF coordonnés par le chef de service.

Le département dans une qualité de partenariat et de prise en compte des besoins a soutenu ce projet d'externalisation. Il a souhaité renforcer financièrement ce projet en créant 1,5 ETP de surveillant de nuit afin qu'une intervention soit possible la nuit de 22h à 4h du matin.

Le renfort des unités de vie existantes permettra une autonomie de fonctionnement des équipes éducatives sur l'année. En effet, durant les périodes de congés annuels et trimestriels, l'encadrement des unités de vie à 4 professionnels éducatifs ne permettait pas cette autonomie de fonctionnement.

La gestion des emplois du temps sera améliorée de par cette réorganisation.

Je missionne les deux chefs de services éducatifs pour la mise en place d'entretiens professionnels afin d'envisager les mouvements de personnels.

En novembre 2014, je mettrai en place une procédure de recrutement d'assistant de service social pour un poste à pourvoir en janvier 2015. En lien avec la conseillère en économie sociale et familiale, l'assistant de service social sera chargé du suivi des bénéficiaires sortant du service dans la recherche de logement, le suivi budgétaire et l'inscription dans les dispositifs de droits commun (Caisse Primaire d'Assurance Maladie, Caisse d'Allocations Familiales, Pôle Emploi...). Il sera chargé de la mise en place de dossier de reconnaissance MDPH et du suivi des orientations spécifiques des bénéficiaires qui le nécessitent vers des dispositifs d'hébergements spécialisés. A long termes il aura un rôle transversal entre les services afin de travailler la question des passages entre les différents services. Il sera porteur d'une dynamique d'anticipation au niveau des démarches administratives nécessaire à l'inscription des bénéficiaires dans le droit commun.

3.3.2 Créer un parcours des bénéficiaires au sein de l'établissement qui perdure au-delà de la prise en charge

Lorsque le projet d'externalisation sera mis en place, nous devons penser la question des passages en interne d'une part et la dynamique de réseau et de partenariat recherchée d'autre part. Cette partie du projet sera travaillée dans le cadre du projet d'établissement prévu pour 2015.

Nous définirons la notion de passage et de parcours de l'utilisateur au sein de l'établissement mais aussi au-delà, l'enjeu étant de dynamiser l'accueil des bénéficiaires en le considérant comme un passage. Partageant l'analyse de Mr Gilles Bouffin, je reprendrai ici ses propos tenus lors des 3èmes rencontres nationales des professionnels de MECS :

« Indéniablement, l'évolution des politiques publiques dans le champ de la protection de l'Enfance a conduit les MECS à se considérer, dorénavant, comme parties prenantes d'un ensemble qui n'a de sens que dans la construction, à un moment donné, du parcours du jeune et de sa famille. Un parcours dont la cohérence et la qualité résulteront de la volonté et de la capacité des intervenants successifs à se mettre en synergie constante. Prendre conscience pour un professionnel de MECS qu'il n'est, après tout, qu'un intervenant parmi d'autres dans une chaîne dont l'origine s'est située bien amont de lui-même et qu'après son intervention, cette même chaîne poursuivra son déroulé. »⁷⁸

La pluridisciplinarité souhaitée au sein de ce nouveau projet constitue à mon sens un vecteur dynamique de cette notion de trajectoire, de projet qui perdure au-delà de notre accompagnement. La complémentarité entre les différentes fonctions devra être identifiée et travaillée au travers du projet personnalisé des bénéficiaires.

3.3.3 Adaptation du suivi aux besoins des bénéficiaires

Il s'agit dans cette partie de considérer la nécessité d'une organisation spécifique.

J'ai la responsabilité de mettre en place des outils qui permettent l'évaluation des actions menées auprès des bénéficiaires et de mesurer les marges constantes d'évolution et d'amélioration des prestations, d'ajuster les besoins et les moyens financiers alloués.

Création d'une trame de suivi de gestion des studios

Je missionne le cadre administratif et la conseillère en économie Sociale et Familiale afin de créer une fiche de suivi par appartement⁷⁹. Il s'agit d'une grille de suivi qui fait apparaître entre autre un inventaire du mobilier et de l'électroménager, un état des lieux à l'entrée ainsi que tous les éléments de travaux à réaliser et leur suivi, les relevés de compteurs et tous les éléments qui paraissent nécessaires à répertorier à chaque entrée.

Rechercher une amélioration constante de la qualité de l'accueil

Le chef de service est chargé de créer un outil d'évaluation des besoins en direction des bénéficiaires. Sous la forme de questionnaire de satisfaction, il s'agit de repérer à partir de l'existant les marges d'amélioration possibles.

Afin de créer ce questionnaire, le chef de service constitue un groupe de travail composé des professionnels de l'équipe éducative et de deux représentants de bénéficiaires. L'objectif est d'identifier annuellement l'adaptation des besoins et de l'offre de service proposée. Il est un support à l'expression des usagers (loi 2002-2).

⁷⁸ BOUFFIN G, Directeur général de l'Association Moissons Nouvelles, 3èmes rencontres nationales des professionnels de MECS- Lille 21 et 22 mars 2013, Actes des journées, édition Actif.

⁷⁹ Annexe 3 : fiche de suivi par appartement

Ce travail sera constitutif du bilan annuel d'activité. Il permettra de rendre compte à la fois au financeur et à l'association gestionnaire de l'évolution des besoins en matière de qualité d'accueil des bénéficiaires et des prestations de la MECS.

Pour Philippe Ducalet et Michèle Laforcade : « *la qualité est d'abord la redécouverte des valeurs fondatrices d'une institution ou d'un service. Une démarche qui ferait l'économie de cette étape est condamnée à s'enliser dans la problématique des moyens au détriment de celle des fins. Le débat sur la méthode et le processus de la qualité [...] ne saurait se substituer à la question du sens de l'action. Il s'agit avant tout de promouvoir un débat et un discours sur l'homme : ses attentes, ses besoins, ses demandes* »⁸⁰.

Recueillir les avis des bénéficiaires, leur permettre des moyens d'expression adaptés, nous permettra cette veille et ouvrira un espace de réflexion et de débat nécessaires à la démarche qualité recherchée.

Permettre une anticipation des situations de crise

Il s'agit de construire un référentiel afin de détecter tout ce qui peut porter atteinte aux professionnels, aux bénéficiaires et à la structure.

Cet outil sera créé en se basant sur l'externalisation du service, le groupe de pilotage déjà constitué avec la participation d'un membre du CHSCT sera chargé de son élaboration.

Pour construire cette grille d'évaluation nous pourrions nous appuyer sur les travaux effectués par Roland Janvier et Yves Matho dans leur ouvrage intitulé : « *Comprendre la participation des usagers dans les organisations sociales et médico-sociales* »⁸¹.

Ils proposent une liste de thèmes qui repose sur les garanties à offrir aux usagers. Ils situent pour chacun de ces thèmes : des points d'observations, des exemples d'indicateurs et des clignotants. Ce procédé permet une veille et sera un outil constitutif de l'évaluation interne et externe de l'établissement.

Le réseau et le partenariat : une réponse à la recherche de continuité

L'établissement a construit un partenariat depuis plusieurs années avec le Foyer des jeunes travailleurs situé à Montpellier.

Je positionne la conseillère en économie sociale et familiale sous la responsabilité du chef de service afin qu'elle puisse faire vivre ce partenariat et maintenir la dynamique.

⁸⁰ DUCALET P et LAFORCADE M, 2000, Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales, Paris, Séli Arslan

⁸¹ JANVIER R et MATHO Y, 2011, Comprendre la participation des usagers, Paris, Dunod, 4^{ème} édition, citation p.180, 256 p.

Un partenariat est créé avec la CPAM dans le cadre d'un réseau partenaire afin de faciliter l'accès aux droits des jeunes.

L'assistant de service social sera chargé de coordonner ce partenariat et organisera sous couvert du chef de service des actions collectives d'informations en direction des bénéficiaires. Un partenariat similaire est créé avec la CAF.

Les bénéficiaires hébergés en studio ouvrent tous leurs droits à l'allocation logement dans la limite de leur statut. Cette ouverture de droit durant leur prise en charge leur permet de bénéficier d'un numéro d'allocataire et ainsi de ne pas avoir de mois de carence lorsqu'ils sortent du dispositif vers un premier logement.

Nous devons créer un réseau de partenaires dans le champ de la santé psychique en lien avec l'hôpital. Le partenariat avec la Maison des adolescents rattachée à l'hôpital peut être un moyen de le renforcer. Une relation de confiance doit être créée. Cette relation partenariale peut démarrer par une connaissance des différentes institutions. Chacun des acteurs doit pouvoir se rencontrer et échanger sur ses spécificités de sorte qu'une compréhension mutuelle s'opère et qu'une possibilité de travailler ensemble puisse voir le jour.

L'évolution des profils de jeunes que nous accueillons nécessite ce partenariat. Il nous faut cependant sortir d'un système dans lequel chacun renvoie la responsabilité du suivi du bénéficiaire à l'autre sans qu'aucun ne parvienne seul à trouver une solution.

Un travail de fond doit être mené afin qu'une co-construction de projet entre l'hôpital et la MECS soit possible, cela fera partie d'un objectif affirmé dans le prochain projet d'établissement. La formation spécifique d'un conseiller en insertion permettra la création d'un réseau de professionnels, artisans, chefs d'entreprise. Il fera le lien entre l'établissement, les bénéficiaires et les services de droits commun liés à l'insertion tels que le pôle emploi, la Mission Locale d'Insertion⁸², Cap emploi.

Il sera une personne ressource au sein de l'établissement pour l'ensemble des professionnels et des bénéficiaires.

Un travail entre le chef de service et ce professionnel permettra d'affiner sa fiche de poste et de décliner sa spécificité au sein de l'établissement en fonction d'un repérage des besoins croisés avec l'ensemble des professionnels éducatifs de la MECS et les bénéficiaires.

⁸² « La Mission locale d'insertion est un interlocuteur pour les jeunes de 16-25 ans. Elle les aide à construire leur projet professionnel et à trouver leur place dans la société. Elle est à l'écoute pour répondre aux problèmes d'emploi, de logement, de formation, d'orientation, de déplacement et aussi de santé ».

Conclusion

« Pour tous les jeunes, le passage vers le monde adulte peut se révéler brutal et complexe sous l'effet des modifications familiales, économiques et sociales récentes. Cette réalité pèse particulièrement sur les jeunes sortant de la protection de l'enfance du fait d'une histoire familiale et personnelle qui les fragilise, du faible soutien que peut leur apporter leur entourage en termes d'accompagnement affectif, matériel et professionnel pourtant bienvenu pour tout jeune qui entre dans la vie. »⁸³

La politique française basée sur les solidarités familiales laisse très peu de place à l'autonomie financière des jeunes. « Plus généralement, alors que d'autres pays soutiennent directement leur jeunesse par un revenu minimum distribué par l'Etat-comme c'est le cas dans les pays scandinaves, en France, les transferts sociaux passent majoritairement par les familles. »⁸⁴

Le système de formation français qui consiste à se former d'abord et à travailler ensuite, ainsi que les aides publiques familialisées ne favorisent pas l'indépendance des jeunes.

C'est dans ce contexte que la MECS doit accompagner des adolescents pour qu'ils deviennent autonomes et indépendants le plus tôt possible. La crise économique et les restrictions budgétaires qui en découlent complexifient ce travail d'accompagnement. L'âge fatidique de sortie de la protection de l'enfance établi à 21 ans qui apparaissait déjà comme bien trop jeune pour certains des bénéficiaires accueillis a tendance aujourd'hui à se rapprocher des 18 ans. La charge financière des jeunes majeurs transférée essentiellement aux départements constitue une dépense qui tend à être de moins en moins prioritaire.

La MECS l'Enclos St François en accueillant une majorité de jeunes âgés de 16 ans a la responsabilité de les accompagner vers une sortie du dispositif de protection de l'enfance avec un horizon qui s'obscurcit de jour en jour. L'autonomie et l'indépendance ne peuvent plus seulement s'envisager avec une indépendance financière et un logement. Les étapes vers la vie adulte ne sont plus si clairement marquées. Nous avons la responsabilité de permettre à ces jeunes, adultes en devenir, de se situer, se repérer dans une société au sein de laquelle ils devront trouver une place souvent au-delà de notre accompagnement.

Les dispositifs de soutien aux 16-25 ans par l'intermédiaire de la MLI ne peuvent offrir un suivi aussi important que celui de la protection de l'enfance.

⁸³ Le défenseur des droits, Enfants confiés, enfants placés : défendre et promouvoir leurs droits, Rapport 2011 consacré aux droits de l'enfant, 126 p, citation p.82, disponible sur internet : http://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/upload/defense_des_droits_des_enfants/rapport_ddd_2011_simples.pdf

⁸⁴ ALET C et PECH T, 2013, Les chemins de l'indépendance, L'état de la jeunesse en France, Alternatives Economiques poche

Les adolescents et jeunes adultes doivent être en capacité de se repérer dans notre société, de connaître leurs droits et les personnes ressources qui pourront les aiguiller. Le contrat jeune majeur est aujourd'hui dans sa durée insuffisant pour un grand nombre d'adolescents que nous accueillons. Cependant, penser la fin de l'accompagnement constitue une priorité dans nos actions. Augmenter le temps de l'accompagnement ne peut pas être une solution.

Je soutiens le projet d'une continuité du parcours des bénéficiaires en dehors des murs, en dehors de l'éducation spécialisée. Leur permettre de se risquer, de se mesurer dans leur capacité à faire face aux multiples épreuves de la vie en amont de leur sortie est une prise de conscience nécessaire, une prise de responsabilité essentielle grâce à laquelle l'adolescent pourra se mesurer et se séparer en étant préparé.

J'ai la responsabilité de faire évoluer l'établissement de sorte que son organisation, son projet réponde aux besoins spécifiques d'une population accueillie aux multiples problématiques.

Diversifier les modes de prise en charge en direction des adolescents, créer une dynamique d'expérimentation qui amène la notion de co-construction de parcours des bénéficiaires est un enjeu majeur pour la MECS que je dirige.

L'externalisation des 8 places en hébergement ouverte aux adolescents à partir de 16 ans amènera une souplesse d'action dans l'accompagnement des jeunes accueillis et permettra une dynamique d'anticipation.

L'axe d'amélioration des conditions d'accueil et de travail sur l'hébergement en internat constituera le prochain projet de transformation de l'établissement. Il s'agira de faire évoluer une partie de l'hébergement en studios internes. Ce projet permettra une étape intermédiaire, un outil d'expérimentation supplémentaire. La réhabilitation de l'internat en répondant aux besoins des bénéficiaires entre accompagnement individuel et prise en charge collective impliquera une réflexion globale sur la préparation progressive de la sortie de la protection de l'enfance. Cette préparation progressive peut être favorisée par l'ouverture de l'établissement sur la ville, le quartier. L'établissement de par sa configuration architecturale, ses espaces verts et ses infrastructures peut s'ouvrir à des associations sportives de quartier, à des résidences d'artistes. L'association gestionnaire est aujourd'hui demandeuse de travailler ces questions d'ouvertures, la responsabilité que cela engage ainsi que la prise de risque que cela suppose ne sont plus des freins à cette évolution possible.

Bibliographie

Ouvrages :

- ALET C et PECH T, 2013, *Les chemins de l'indépendance, L'état de la jeunesse en France*, hors-série n°60, Alternatives Economiques poche, 160 p.
- AMSELLEM- MAINGUY Y et RICHEZ J-C, 2013, « Des frontières mouvantes » in *L'état de la jeunesse en France*, Edition Alternatives Economiques, p.12-15
- DUCALET P et LAFORCADE M, 2000, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, Paris, Séli Arslan
- GUIMARD N et PETIT-GATS J, 2011, *Le contrat jeune majeur, un temps négocié*, Paris, Edition L'Harmattan, 187 p.
- JANVIER R et MATHO Y, 2011, *Comprendre la participation des usagers dans les organisations sociales et médico-sociales*, Paris, Editions Dunod, 256 p.
- JUNG C., 2010, *L'aide sociale à l'enfance et les jeunes majeurs : comment concilier protection et pratique contractuelle ?*, Edition L'Harmattan, 174 p.
- LEFEVRE P, 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, 3^{ème} Ed Dunod, 492 p.
- LOUBAT JR, 2014, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 432 p.
- PASQUIER G-N, 2013, « Autonomie, émancipation et liberté », *Le sociographe* 5, Hors-série 6, p. 9-12.
- VAN DE VELDE C, 2008, *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Edition Puf, 278 p.

Rapports et guides :

- Département Hérault, Conseil Général : Schéma Départemental enfance famille 2008-2012, p10 disponible sur internet :
<http://www.herault.fr/files/gcausse/schema-enfance-famille-2008-2012.pdf>
- LE DEFENSEUR DES DROITS, rapport 2011, « *Enfants placés, enfants confiés, défendre et promouvoir leurs droits* », p11
http://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/upload/defense_des_droits_des_enfants/rapport_ddd_2011_simples.pdf
- ONED, *Les 7 enjeux de la loi du 5 Mars 2007 réformant la protection de l'enfance*,
http://oned.gouv.fr/system/files/base_documentaire/7enjeux_loi2007_oned_0.pdf

Revue, articles, notes et compte rendu de colloque :

- BATIFOULIER F, *Refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation*, 3^{ème} rencontres nationales de professionnels de MECS, le 22 Mars 2013, Actes des Journées, Editions Actif, p 119.
- BENMUSSA C, et MAZOYER A-V, 2012, « Les objectifs d'insertion socioprofessionnelle pour les jeunes majeurs accueillis en MECS », *Les Cahiers de l'Actif, Troubles psychiques et « comportements problèmes dans les ESMS observer, comprendre, agir*, N°434/437, p.155-167.
- BOUFFIN G, Directeur général de l'Association Moissons Nouvelles, 3^{èmes} rencontres nationales des professionnels de MECS- Lille 21 et 22 mars 2013, Actes des journées, édition Actif.

- CHANDELLIER L, 2013, « Naissance et premiers pas d'une équipe mobile de pédopsychiatrie pour les mineurs confiés à l'aide sociale à l'enfance », *Enfances et Psy*, 3, N°60, p.127-136.DOI : 10.3917/ep.060.0127
- DD LA VAISSIERE H, Adolescents et conduites à risque – Prévention et écoute – ASH Editions – Sous la direction de P. DESSEZ.
- GIRARD V, 2002, « Refondation de la notion de protection », in *La protection en péril*, Vie Sociale n°3.
- GOYETTE M et ROYER M.N, Deuxième congrès international des formateurs en travail social et des professionnels Francophones de l'intervention sociale Namur, Belgique du 3 au 7 Juillet 2007, « *Soutenir les transitions à la vie adulte des jeunes ayant été placés : vers une transformation des paradigmes d'intervention* » Disponible sur internet : http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1158_878.pdf
- KAMMER M., 7 octobre 2010, « Les jeunes majeurs en péril, l'Etat se désengage », *Lien Social*, n° 988.
- LE COADIC R, *L'autonomie, illusion ou projet de société ?*, *Les cahiers internationaux de sociologie*, volume CXXI, juillet-décembre 2006, p.317-340. Disponible sur internet : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/48/99/91/PDF/Le_Coadic_2006_L_autonomie.pdf
- LOUBAT J-R, *L'action sociale à l'épreuve d'un contexte sociétal*, in Les MECS à l'heure de la diversification des services, 3^{ème} rencontre nationales de professionnels de MECS-Lille 21 et 22 mars 2013, édition Actif, 2013,137 p.
- MARTINACHE I, 2010, « *L'Autonomie des assistés* », *Idées économiques et sociales* 4/ 2010 (N° 162), p. 78-78, disponible sur internet : <http://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2010-4-page-78.htm>
- OUI A, Chargée de mission à l'ONED, Rennes 21 Septembre 2012, Intervention au colloque de l'EHESP, *Les jeunes vulnérables face au système d'aide sociale*, extrait du rapport de l'ONED de 2009, *Entrer dans l'âge adulte : la préparation et l'accompagnement des jeunes en fin de mesure de protection*. Disponible sur internet : www.oned.gouv.fr/system/files/publication/20130220_ehesp_ao.pdf

Références réglementaires :

- ANESM, 2008, Recommandation de bonnes pratiques, Synthèse « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* », disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/Anesm_synthese_bleu-RBPP-OuvEnvironnement.pdf http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_ouverture.pdf
- ANESM, 2008, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles ; « *La Bienveillance : Définition et repères pour la mise en œuvre* », disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_bienveillance.pdf
- ANESM, 2010, Recommandation de bonnes pratiques, Synthèse « *Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux* », disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_ethique_anesm.pdf
- ANESM, Janvier 2012, Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles, *Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses*. Disponible sur internet : www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_conduites_violentes.pdf
- Art.1101 du Code Civil Créé par Loi 1804-02-07 promulguée le 17 février 1804, disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006436086&cidTexte=LEGITEXT000006070721>
- Code de l'action sociale et des familles, Article L222-5 modifié par [Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 - art. 17 JORF 6 mars 2007](#), [Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 - art. 22 JORF 6 mars 2007](#), disponible sur internet : <http://legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006796803&cidTexte=LEGITEXT000006074069&dateTexte=20090327>

- Code Civil, Article 375-3, disponible sur internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006070721&idArticle=LEGIARTI000006426791>
- Code de l'Action Social et des Familles, Article L311-3, disponible sur internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797370&dateTexte=&categorieLien=cid>
- Décret n°2009-322 du 20/03/2009 relatif aux obligations des établissements et services accueillant ou accompagnant des personnes handicapées adultes n'ayant pu acquérir un minimum d'autonomie et décret n° 2005-11 du 06/01/2005 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques
- Décret n°75-1118 du 2 décembre 1975 modification des articles 1 à 5 du décret 59-100 du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger JORF du 7 décembre 1975 page 12482
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000507235>
- Décret n° 75-96 du 18 février 1975 fixant les modalités de mise en œuvre d'une action de protection judiciaire en faveur de jeunes majeurs.
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000018978781&dateTexte=20100322>
- Loi du 22 juillet 1912 sur les tribunaux pour enfants et adolescents et sur les libertés surveillées, disponible sur internet :
http://www.textes.justice.gouv.fr/art_pix/loi1912.pdf
- Loi n°84-422 du 06 juin 1984- art. 1 JORF 7 juin 1984
<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT0000000878037>
- Loi n°86-17 du 06 Janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé, JO du 06 Janvier 1986, disponible sur internet :
<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT0000000512457>
- Loi du 6 Janvier 1986 ,code de la famille et de l'aide sociale, Titre II ,Chapitre I^{er} art.46,disponible sur internet :
http://legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=67E2C921083542E57E4439BB4FE6EAEB.tpdjo15v_1?cidTexte=LEGITEXT000006072637&idArticle=LEGIARTI000006681042&dateTexte=20140920&categorieLien=id#LEGIARTI000006681042
- Loi n° 89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance, JORF n°0163 du 14 juillet 1989 page 8869, disponible sur internet :
<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT0000000509315>
- LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, L'article L. 312-1
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT0000000215460&categorieLien=id>
- Loi n° 2003-1200 du 18 décembre 2003 portant décentralisation en matière de revenu minimum d'insertion et créant un revenu minimum d'activité.
<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT0000000795529>
- Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, JORF n°55 du 6 mars 2007 page 4215 texte N°7, article 1, disponible sur internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT0000000823100&categorieLien=id>
- Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante, disponible sur internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069158>
- Ordonnance n° 58-1301 du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger, disponible sur internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT0000000886585>

Sites internet :

- BOURSIER G, « *A propos des adolescents difficiles* », Association Jean Cotxet, consulté le 26 août 2014
<http://www.jean-cotxet.fr/index.php/component/flexicontent/102-etudes-au-sein-de-lassociation/463-a-propos-des-adolescents-difficiles-gerard-bourcier-alain-griffond>
- « EMPHYTÉOTIQUE BAIL », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 27 août 2014. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/bail-emphyteotique>

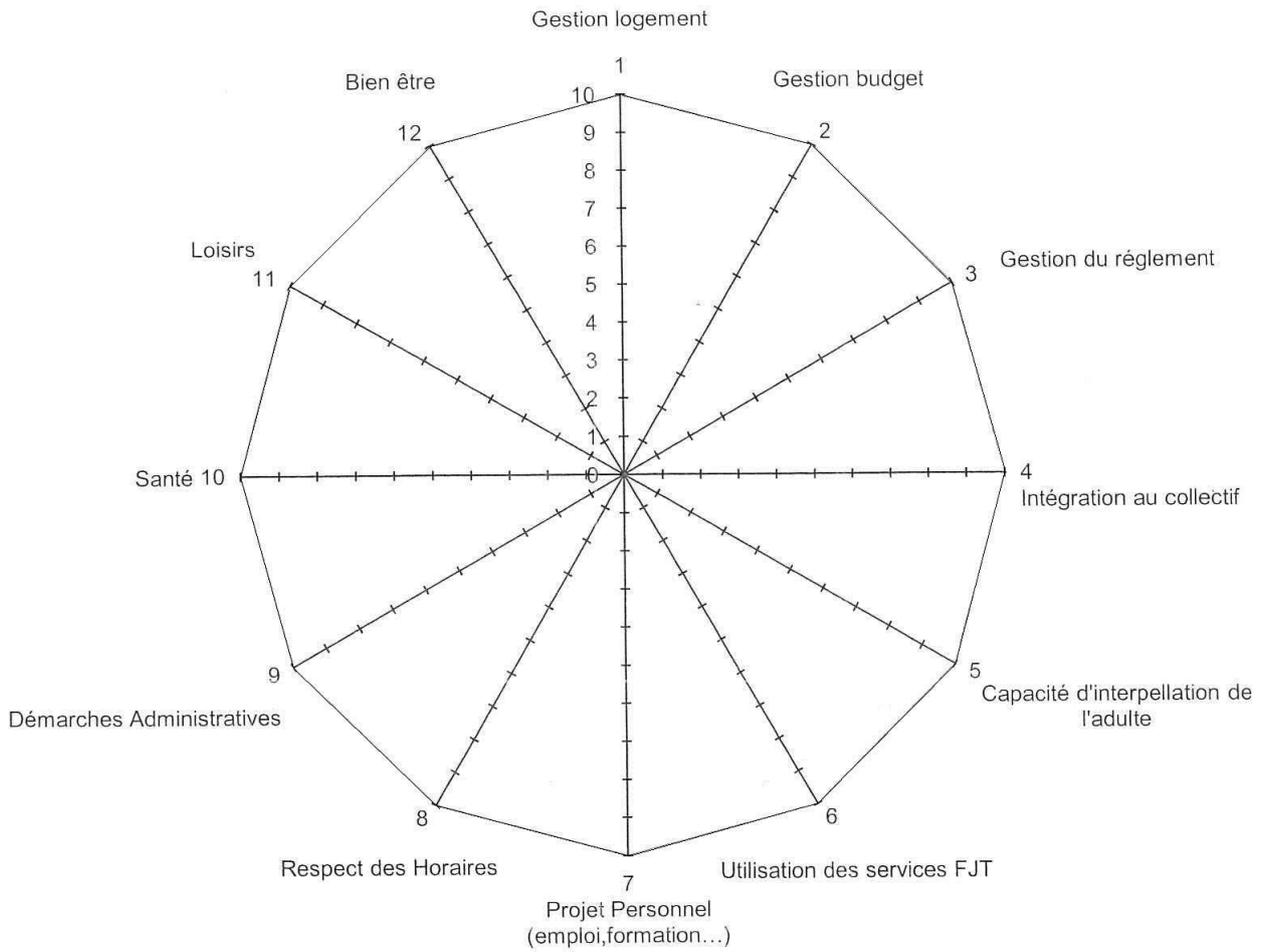
Liste des annexes

Annexe 1 : évaluation des compétences liées à l'insertion, à l'autonomisation et à la socialisation

Annexe 2 : entretiens professionnels

Annexe 3 : fiche de suivi par appartement

Annexe 1





Grille d'entretien professionnel et d'évaluation

Date :

Nom :		Prénom :				
Emploi actuel :						
Services :	Généraux	<input type="checkbox"/>	Educatifs	<input type="checkbox"/>	Administratifs	<input type="checkbox"/>
	MECS	<input type="checkbox"/>				
	Montpellier	<input type="checkbox"/>		Internat 12-16 ans	<input type="checkbox"/>	
				Internat 16-18 ans	<input type="checkbox"/>	
	Lunel	<input type="checkbox"/>	Villa éducative	<input type="checkbox"/>		
			Suivi log ext	<input type="checkbox"/>		
Nom et prénom de l'évaluateur :						
Fonction :						

Principaux points de satisfaction de la période

Point de vue du collaborateur	Point de vue de l'évaluateur

Principaux points d'amélioration et / ou difficultés rencontrées durant l'année

Point de vue du collaborateur	Point de vue de l'évaluateur

Faits marquants de l'année écoulée (depuis le dernier entretien)

Faits marquants (dans le poste, la vie de l'établissement ou du service)	Impact sur le travail Eventuelles actions menées

Formations suivies dans l'année (depuis le dernier entretien)

Formations	Efficacité repérées et compétences acquises

Définition des objectifs pour l'année à venir

Objectifs n°1	Critères pour mesurer l'atteinte de l'objectif	Moyens alloués

Objectifs n°2	Critères pour mesurer l'atteinte de l'objectif	Moyens alloués

Objectifs n°3	Critères pour mesurer l'atteinte de l'objectif	Moyens alloués

Objectifs n°4	Critères pour mesurer l'atteinte de l'objectif	Moyens alloués

Attentes et perspectives du collaborateur pour l'année N+1

Formations souhaitées	Intérêt de la formation pour le poste de travail	Avis de l'évaluateur

Nouvelles activités et/ou responsabilités souhaitées dans le cadre de la fonction actuelle	Quelle échéance

Souhaits	Quelle échéance

Conclusion et remarques éventuelles sur le déroulement de l'entretien

Le collaborateur	L'évaluateur

Date et signature du collaborateur

Date et signature de l'évaluateur

STUDIO N°1

Adresse		
Etage	Immeuble	N°appartement
Code Entrée :	Interphone :	

BENEFICIARE

Nom / Prénom			
Date Entrée			
Etat des Lieux	Entrée Fait le		Sortie Fait le
Relevé compteurs			
<input type="checkbox"/> EAU	Fait le	<input type="checkbox"/> EDF	Fait le
Date ouverture Compteur		Date ouverture Compteur	
Date résiliation Compteur		Date résiliation Compteur	

BAIL

Date Entrée dans les lieux		Montant caution	
Durée : 1 an	<input type="checkbox"/>	Durée : 3 ans	<input type="checkbox"/>
Montant Loyer		Montant charges locatives	
Montant C.A.F			
Badges (Coordonnées entreprise)			
Nom Agence Immo	Adresse	N° Téléphone	Personnes à contacter
Nom Syndic	Adresse	N° Téléphone	Personnes à contacter

EQUIPEMENTS STUDIO

Matériel hôtelier

--

Mobilier

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Lit + sommier + matelas | <input type="checkbox"/> 2 chaises + 2 tabourets |
| <input type="checkbox"/> 1 Armoire ou commode | <input type="checkbox"/> 1 table |

Assurances MAÏF

Date adhésion		Date de résiliation	
---------------	--	---------------------	--

Montant des biens sensibles (PC - Téléphone portable - TV...HIFI)	
---	--

Montant du mobilier	
---------------------	--

Sinistres	Types sinistre	Dates	Réparations	

TRAVAUX ET REPARATIONS

	Types d'interventions	Dates	Nom de l'intervenant	

VERCRUYSEN	Ingrid	Novembre 2014
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p align="center">ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRFFD Montpellier</p>		
<p align="center">ADAPTER L'OFFRE DE SERVICE D'UNE MECS POUR RÉPONDRE À LA PLURALITÉ DES BESOINS DES JEUNES ARRIVANT EN FIN DE MESURE DE PROTECTION</p>		
<p>Accompagner des adolescents et des jeunes majeurs, à leur sortie de la protection de l'enfance, au plus tard à 21 ans alors qu'ils présentent des problématiques complexes liées à une histoire souvent traumatique, confronte l'établissement à une temporalité d'intervention en décalage avec celle correspondant à leurs besoins.</p> <p>L'enjeu pour la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) que je dirige est de s'appuyer sur cette contrainte de temps, d'anticiper dès 16 ans le passage à la majorité en diversifiant son offre de service, en créant des passerelles avec des dispositifs de droit commun, en mobilisant et en faisant vivre partenariats et réseaux dans les différents champs de la santé, du logement, de l'insertion professionnelle, de la culture et du loisir. Le temps de l'accompagnement et l'offre de service de l'établissement doivent répondre à la pluralité des besoins des jeunes accueillis.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>MECS, protection de l'enfance, adolescents, jeunes majeurs, besoins, offre de service, partenariats, réseaux.</p>		
<p align="center"><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		