

**Développer un dispositif d'accompagnement diversifié et modulable pour
adapter et personnaliser le parcours des enfants accueillis en MECS**

Sandrine HUOT

2015

cafdes



**DEVELOPPER UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT
DIVERSIFIE ET MODULABLE POUR ADAPTER ET
PERSONNALISER LE PARCOURS DES ENFANTS
ACCUEILLIS EN MECS**

Sandrine HUOT

2015

Remerciements

Mes remerciements s'adressent d'abord à mes proches, famille et amis, placés entre parenthèses quelques mois, qui m'ont soutenue et encouragée tout au long de ce parcours de formation.

Je remercie également toutes les personnes qui ont pris part à mon travail, de près ou de loin, et m'ont permis de construire ce mémoire.

Sommaire

Introduction	1
1 D'une logique de prise en charge à une logique de parcours de l'enfant, avec sa famille.....	3
1.1 De la protection à la promotion de l'enfant et de sa famille	3
1.1.1 L'enfant, un sujet devenu digne d'intérêt	3
1.1.2 L'individualisation, manifestation de l'intérêt porté à l'usager.....	6
1.1.3 La diversification pour personnaliser le parcours de l'enfant avec sa famille	8
1.2 Le département, garant du parcours de l'enfant.....	11
1.2.1 La protection de l'enfance, une politique publique de proximité	12
1.2.2 Le projet pour l'enfant (PPE), fil rouge du parcours de l'enfant.....	13
1.2.3 La feuille de route du schéma du département de la Moselle : passer d'une logique de protection à une logique de parcours	14
1.3 La MECS « Les Tilleuls » dans ce contexte évolutif	17
1.3.1 La MECS « Les Tilleuls », issue d'une histoire	18
1.3.2 Qui sont les enfants que nous accueillons ?.....	20
1.3.3 Des moyens au service de l'accompagnement.....	23
2 La MECS « Les Tilleuls » : passer d'une logique d'établissement à une logique de parcours.....	26
2.1 Repérer les besoins pour personnaliser le parcours des enfants	26
2.1.1 Donner la priorité au parcours des enfants confiés.....	26
2.1.2 Des parcours de placement à la MECS « Les Tilleuls » qui questionnent	31
2.1.3 Des motifs de placement multiples et conjugués	33
2.2 Des réponses insuffisantes aux besoins repérés	35
2.2.1 Une prise en charge trop institutionnalisée	35
2.2.2 Un travail engagé envers les familles qui demande à être développé.....	37
2.2.3 L'ouverture de la MECS sur l'environnement à améliorer	41
2.3 Définir une logique de parcours au sein de la MECS « Les Tilleuls »	43
2.3.1 S'appuyer sur l'existant pour définir un nouveau modèle.....	43
2.3.2 Conceptualiser la MECS de demain.....	44
2.3.3 Des enjeux stratégiques	46

3	Développer le dispositif d'accompagnement « Les Tilleuls »	50
3.1	Une plateforme de services modulables offrant des parcours personnalisés	50
3.1.1	Restructurer l'offre de services pour personnaliser les parcours	51
3.1.2	Inscrire la famille dans le parcours de l'enfant	54
3.1.3	Adopter une politique d'ouverture de l'établissement	58
3.2	Le plan d'action pour structurer le dispositif	60
3.2.1	Construire des parcours pour optimiser l'accompagnement des enfants	60
3.2.2	Définir un plateau technique pluridisciplinaire et transversal	65
3.2.3	Constituer un budget globalisé à moyens constants	68
3.3	Le plan d'action pour conduire le changement	70
3.3.1	Une démarche d'information et de communication permanente	70
3.3.2	Fédérer le personnel autour du projet	73
3.3.3	Evaluer le projet : pertinence, cohérence, efficience, efficacité	76
	Conclusion	79
	Bibliographie	81
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AED	Action Educative à Domicile
AEMO	Action Educative en Milieu Ouvert
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Services Sociaux et Médicaux-Sociaux
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
CA	Conseil d'Administration
CASF	Code d'Action Social et des Familles
CD	Conseil Départemental
CDE	Centre Départemental de l'Enfance
CG	Conseil Général
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CIDE	Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CLIS	Classe pour l'Inclusion Scolaire
CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CVS	Conseil à la Vie Sociale
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DIPC	Document Individuel de Prise en Charge
ES	Educateur Spécialisé
ESMS	Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux
ETP	Equivalent Temps Plein
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GVT	Glissement Vieillesse Technicité
IME	Institut Médico-Educatif
IP	Information Préoccupante
IRP	Instance Représentative du Personnel
ITEP	Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique
ME	Moniteur Educateur
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODPE	Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance
ONED	Observatoire Nationale de l'Enfance en Danger
PMI	Protection Maternelle et Infantile
PP	Projet Personnalisé
PPE	Projet Pour l'Enfant
SERAD	Service Educatif Renforcé d'Accompagnement à Domicile

SIPFP	Section d'Initiation à la Première Formation Professionnelle
SRAF	Service des Relations Avec les Familles
TDAH	Trouble de Déficit de l'Attention / Hyperactivité
TISF	Technicien d'Intervention Sociale et Familiale
ULIS	Unité Localisée d'Inclusion Scolaire

Introduction

Les politiques publiques des dernières décennies se sont multipliées pour placer l'usager de l'action sociale au cœur du dispositif.

La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale affirme les droits des usagers et diversifie les modes de prise en charge. En 2007, en réformant la protection de l'enfance, la loi 2007-293 du 5 mars confirme la nécessité d'adapter et de personnaliser les réponses en faveur des mineurs et de leur famille, par la diversification des prestations. Elle introduit notamment « *l'intérêt de l'enfant* » et affirme la place prépondérante de la famille auprès de l'enfant.

La proposition de loi adoptée le 12 mai 2015 relative à la protection de l'enfant¹ donne la priorité au parcours de l'enfant. Elle entend mieux prendre en compte les besoins de l'enfant, à partir de la singularité de sa situation, et encourage la diversification pour optimiser l'adaptation des réponses et stabiliser son parcours.

Plus que l'accompagnement, ces évolutions nous invitent à penser en termes de parcours, en lien avec les besoins de l'enfant. L'objectif est d'éviter des ruptures de prises en charge encore trop nombreuses.

Le schéma départemental 2014-2018 de la Moselle affiche sa volonté est de réduire les places en internat au profit de l'ouverture de services modulables destinés à personnaliser le parcours des jeunes et de développer le travail avec les familles.

Le Président du Conseil Départemental a réuni en février 2015 l'ensemble des directeurs de Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS) pour les inviter à lui faire des propositions permettant de répondre aux besoins identifiés sur le territoire, et spécifiquement dans chaque structure.

La MECS « Les Tilleuls », composée d'un internat de 60 enfants² et d'un Service Educatif Renforcé d'Accompagnement à Domicile (SERAD), doit se saisir de cette commande comme une opportunité pour poursuivre son travail de diversification des modalités d'accompagnement en direction des enfants et de leur famille. Se pose alors la question pour la direction et l'Association de la capacité à positionner stratégiquement la MECS

¹ Laurence Rossignol, Secrétaire d'Etat chargée de la Famille, des Personnes âgées et de l'Autonomie a présenté en juin 2015, lors des Assises nationales de la protection de l'enfance à Rennes, les grands axes de la feuille de route 2015-2017 pour la protection de l'enfance.

² Le terme « enfant » sera utilisé dans l'ensemble du mémoire de manière générique, désignant et également les adolescents.

« Les Tilleuls » dans le contexte des politiques publiques d'aujourd'hui, et à en saisir tous les enjeux d'avenir.

Associée à cette réflexion, je fais dans mon mémoire professionnel le choix de me placer dans la posture de directrice de la MECS. Je me suis engagée sur cette question du parcours de l'enfant à la MECS « Les Tilleuls », afin de définir une stratégie en adéquation avec les politiques sociales et territoriales.

L'objectif est de faire de cet établissement, le seul de l'Association, un acteur incontournable de la prévention et de la protection de l'enfance et de sa famille sur son territoire, une plateforme de ressources à destination des familles.

C'est un enjeu auquel je veux répondre en m'engageant sur une réflexion et sur des actions partagées avec le Conseil d'Administration (CA) et les professionnels, acteurs indispensables du changement qui va s'opérer.

Au-delà de la mise en œuvre d'une addition de prises en charge, le projet que je souhaite mener consiste à répondre aux questions suivantes :

Quel dispositif d'accompagnement diversifié développer pour permettre une approche par le parcours au sein de la MECS ? Comment le penser afin d'adapter et de personnaliser la réponse à un besoin, à un moment donné, d'un enfant singulier ?

Ainsi, dans une première partie, après avoir exposé l'évolution des politiques publiques en faveur de l'intérêt de l'enfant et de sa famille vers la notion de parcours, je présenterai la MECS « Les Tilleuls ».

Je poursuivrai dans une deuxième partie par le diagnostic de la MECS au regard de la population accueillie et de concepts inhérents aux perspectives d'évolution de l'établissement. Je préciserai les défis et les enjeux qui en découlent.

Pour finir, dans la troisième partie, je présenterai le dispositif d'accompagnement diversifié et modulable en faveur de l'enfant et de sa famille. Je développerai le plan d'action permettant de structurer le dispositif autour des moyens humains et financiers ainsi que de l'organisation. Le management des ressources humaines constituera le moteur du changement.

Des outils d'évaluation permettront de mesurer l'efficacité du projet, en favorisant une démarche continue d'amélioration de la qualité.

1 D'une logique de prise en charge à une logique de parcours de l'enfant, avec sa famille

L'histoire de la protection de l'enfance s'est construite au fil des siècles selon des approches différentes, sur les thèmes de la reconnaissance de l'enfant en tant que sujet de droits, de la prise en charge des enfants et de la prise en compte des parents.

Par ailleurs, les politiques publiques illustrent l'intérêt croissant porté à la question du parcours de l'enfant, entre intérêt de l'enfant, accompagnement personnalisé et prestation adaptée. A l'échelon du département, garant de ce parcours, sont définies des orientations en adéquation avec la politique nationale, que les établissements ont la mission de traduire concrètement sur leur territoire.

1.1 De la protection à la promotion de l'enfant et de sa famille

1.1.1 L'enfant, un sujet devenu digne d'intérêt

Quelques dates clés nous permettent d'entrevoir l'histoire de l'évolution de l'enfant objet à l'enfant sujet, dans le respect de son intérêt supérieur. Considéré aujourd'hui comme un citoyen doté de droits, la société doit lui offrir les conditions d'une vie épanouie.

A) De « l'infans » à l'enfant coupable

De l'Antiquité au Moyen Age, l'enfant était considéré par les adultes comme un être non accompli, sans intérêt, sans statut³, sujet à maltraitances. Enfant vient du latin « infans » et signifie chez les Romains « celui qui ne parle pas », ce qui illustre la place ou plutôt la non-place de l'enfant à cette époque, un « non citoyen ».

C'est à partir des XVI et XVIIème siècle, suite aux périodes de famines et de grande mortalité infantile que l'on a commencé à considérer que l'enfant pouvait être porteur d'espérance plus qu'il ne pouvait constituer une charge. Ainsi, c'est en 1638 que **Saint Vincent de Paul** créera l'hospice des enfants trouvés, œuvre qui marquera les prémices de l'assistance publique et des lois qui suivront sur la protection de l'enfance.

Le traité sur l'éducation de Jean-Jacques Rousseau « Emile ou de l'éducation », publié en 1762, traduit le développement de l'intérêt de l'enfant en le plaçant au cœur de l'éducation. Puis la **déclaration des droits de l'homme et du citoyen marquera en 1789 la reconnaissance de l'enfant en tant qu'individu doté de droits.**

Les évolutions sociétales se succédant au rythme des époques, la protection de l'enfance se structure et s'organise sous sa forme contemporaine à partir du XIXème siècle.

³ Au moyen âge, dès l'âge de 6 ans, l'enfant était intégré au monde de l'adulte. Les statuts de petite enfance, d'enfance et d'adolescence sont distingués de celui des adultes depuis seulement un siècle.

Progressivement, l'Etat va développer son droit d'ingérence dans les familles et organiser la « charité publique » assurée jusqu'alors par l'Eglise pour assurer la protection des enfants envers leurs parents. **L'assistance publique voit le jour en 1849** pour s'occuper des enfants abandonnés ou orphelins. Les premiers placements pour les enfants ayant des parents seront prononcés dans les années 1870.

A cette époque, les enfants abandonnés, déficients, délinquants, maltraités, constituent plus ou moins un ensemble d'êtres qui ont besoin d'aide, classés dans la catégorie de « l'enfant coupable », pour lequel la réponse cohérente s'organise dans les colonies pénitentiaires ou camps de rééducation.

B) De l'enfant coupable à l'enfant victime

Un tournant s'opère avec **la loi du 24 juillet 1889**, dite loi Roussel, sur la protection des enfants maltraités ou moralement abandonnés; elle crée le signalement d'enfant en danger et autorise la déchéance de la puissance paternelle (ancêtre de l'autorité parentale). Le contrôle judiciaire de l'autorité des parents est désormais possible et légal. Les termes employés affichent la volonté de rompre le lien parent-enfant si l'éducation donnée par les parents ne correspond pas aux valeurs de la société. Sur le même registre, la loi du 19 avril 1898 relative aux violences, voies de faits, actes de cruauté et attentats commis envers les enfants exprime l'intérêt grandissant porté à l'enfant en prévoyant pour la première fois des mesures autoritaires de placement⁴.

On passe ainsi de la notion d'**enfant coupable** à la notion d'**enfant victime** qu'il faut protéger d'une famille susceptible de le maltraiter.

Le XXème siècle marque la reconnaissance progressive de l'enfant et sa place au sein de la société, un enfant assimilé à une personne digne d'intérêt, qui mérite qu'on se préoccupe de sa situation. Les politiques d'éducation et de soins envers l'enfant se développent et se multiplient, prenant en considération ses attentes et ses besoins, et déterminent des actions pour son bien-être.

L'idée d'une action plus globale en faveur de l'enfant fait donc son chemin et sera confirmée par **la loi du 27 juin 1904 sur les « enfants assistés »** qui crée des services d'aide sociale à l'enfance. Elle sera remplacée par la loi du 15 avril 1943 qui entérine la prise en charge publique des enfants retirés de leur famille et coupés de tout contact avec leurs parents. Dans le même temps, les congrégations religieuses créent des établissements destinés à apporter une vie meilleure à ces enfants.

En parallèle se dessine la justice des mineurs coupables d'infractions pénales. **La loi du 22 juillet 1912** crée les tribunaux pour enfants et la liberté surveillée, faisant naître

⁴ Cette loi crée le délaissement d'enfant (elle prévoit des amendes et peines d'emprisonnement) et la possibilité pour le juge de placer provisoirement l'enfant.

l'excuse atténuante de minorité. Ce changement radical marque la volonté de rompre avec les « bagnes d'enfants » et les mesures d'enfermement du passé. S'agissant de l'enfance délinquante, l'**ordonnance du 2 février 1945** viendra modifier cette loi pour constituer le socle de la justice des mineurs en apportant une nouvelle vision de la protection de l'enfance. En effet, elle insiste sur la mission éducative de la société. Dans le prolongement de la reconnaissance de la primauté de l'éducatif sur le répressif, l'enfance coupable devient alors « **l'enfance inadaptée** » et le mineur est protégé par la loi avant d'être puni.

C) De l'enfant victime à l'intérêt de l'enfant

Aujourd'hui, l'enfant n'est plus considéré comme une force de travail, c'est un bien précieux le plus souvent voulu et planifié⁵. La notion de protection de l'enfance est à resituer dans ce contexte où la place de l'enfant dans la société va changer.

Le droit a accompagné l'évolution sociétale de la place de l'enfant en consacrant des textes fondamentaux en faveur de la reconnaissance de l'intérêt de l'enfant dès 1924 avec la déclaration de Genève. Ont succédé en 1948 : la Déclaration des Droits de l'Homme, en 1959 la Déclaration des Droits de l'Enfant.

Cependant, la **Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE), adoptée le 20 Novembre 1989** par l'Organisation des Nations Unies (ONU), reste le texte fondateur⁶ des droits de l'enfant reconnu comme détenteur de droits fondamentaux. L'enfant est désormais un homme citoyen. La notion d'intérêt supérieur de l'enfant doit s'appliquer à tous les domaines de la vie de l'enfant : à l'éducation, à la santé, droit de ne pas être séparé de ses parents, d'exprimer son opinion... Le défenseur des droits, institué en 2008⁷, est chargé de **défendre et promouvoir l'intérêt supérieur de l'enfant**, notion qui figure pour la première fois dans le droit français. C'est dans l'article 3 de la Convention que l'intérêt supérieur de l'enfant trouve son fondement : « *Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait d'institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt de l'enfant doit être une considération primordiale* ». La notion d'« intérêt supérieur de l'enfant » constitue la référence pour guider et prendre des décisions qui vont influencer directement le quotidien de l'enfant.

⁵ Notons que le taux de mortalité infantile est passé de 25% au 18^{ème} Siècle à 0,42% aujourd'hui.

⁶ La CIDE est un texte fondateur des droits de l'enfant car il fédère les Etats du monde entier autour d'une volonté commune et partagée d'assurer la protection de l'enfant et de le reconnaître comme sujet de droits.

⁷ Outre ses prérogatives en matière de promotion des droits de l'enfants, le défenseur des droits, créé par loi du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Vème République, est chargé de défendre les droits des citoyens, de lutter contre les discriminations, de veiller au respect de la déontologie des activités de sécurité.

D'autres textes internationaux ont repris cette notion de l'intérêt de l'enfant en 1996 (Convention européenne sur 'exercice des droits des enfants), en 2000 (Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne, en 2008 (résolution « Vers une stratégie européenne sur les droits de l'enfant »). La Cour européenne des droits de l'Homme, dans une décision rendue en 2007, précisera : « *les juridictions nationales (...) ont procédé à une appréciation équilibrée et raisonnable des intérêts respectifs de chacun avec le souci constant de déterminer (...) qu'elle était la meilleure solution pour l'enfant* »⁸. La notion d'intérêt de l'enfant ne doit donc pas être un critère absolu et général, il s'agit d'apprécier l'intérêt de l'enfant au regard de ses besoins et de sa situation.

1.1.2 L'individualisation, manifestation de l'intérêt porté à l'usager

A) La loi du 2 janvier 2002 consacre l'individualisation

Les évolutions sociétales, en lien avec la société de consommation, ont conduit à adopter des démarches individualistes et individualisantes. Cette réalité s'applique aux institutions sociales et médico-sociales qui ont vu leurs conceptions et leurs pratiques bouleversées par la loi 2002-2 du 2 janvier 2002⁹ rénovant en profondeur leur action. En réformant le texte du 30 juin 1975¹⁰, la loi 2002-2 opère le passage d'une logique institutionnelle à une logique de service, en plaçant la personne au premier rang des préoccupations.

Elle affirme les droits des usagers et de leurs familles et replace l'usager au cœur du dispositif, visant à le rendre acteur de son projet. Des instruments sont prévus pour concrétiser ces droits et les faire respecter, à travers le projet d'établissement, le livret d'accueil, la charte des droits et libertés de la personne accueillie, la personne qualifiée, le règlement de fonctionnement, le conseil de la vie sociale (CVS), le contrat de séjour ou Document Individuel de Prise en Charge¹¹ (DIPC).

Il me paraît nécessaire de distinguer le DIPC du projet personnalisé (PP) car ils font souvent l'objet d'un amalgame, bien que constituant deux outils opérationnels dans l'individualisation des accompagnements. En effet, le DIPC est un contrat qui formalise les objectifs de la nature de l'accompagnement tandis que le projet personnalisé constitue la déclinaison opérationnelle du projet d'accompagnement. La construction du PP prend en compte les besoins spécifiques de la personne, son contexte familial, le domaine

⁸ CEDH Maumousseau & Washington/France, requête n° 39388/05, décision rendue le 6/12/2007.

⁹ Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

¹⁰ Loi 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

¹¹ Le DIPC remplace le contrat de séjour lorsque l'accueil ou l'accompagnement porte sur une durée inférieure à deux mois par an ou lorsqu'il ne comprend pas de prestations d'hébergement. Il est élaboré dans les établissements et services mettant en œuvre des mesures éducatives ordonnées par l'autorité judiciaire. Le DIPC est conclu de manière unilatérale, signé par le directeur de l'établissement ou du service, ou son représentant.

scolaire et social dans lequel elle s'inscrit, son adaptation à son environnement, et doit permettre de mettre en œuvre les actions qui permettront à l'enfant un retour à la stabilité affective, de satisfaire ses besoins élémentaires et d'assurer son développement global.

Le PP doit s'articuler et être cohérent avec les objectifs fixés dans le DIPC, et s'inscrire dans une logique de continuité des parcours.

La transcription de cette notion d'individualisation paraît dans l'article L311-3 CASF, repris par l'article 7 de la loi 2002-2 : « *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* ».

Ainsi, désormais, la personne doit être accueillie dans sa singularité et la prise en compte de ses attentes et besoins doit s'inscrire dans la démarche de projet personnalisé, englobant la question de l'individualisation des parcours.

B) Les recommandations de bonnes pratiques, un mouvement de personnalisation
Créée par la loi de financement de la Sécurité Sociale de 2007, l'Agence Nationale d'Evaluation et de la qualité des Services Sociaux et Médico-sociaux (ANESM) élabore de nombreuses recommandations sur les pratiques professionnelles, dont l'application dans les projets des Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux (ESMS) a pour objectif d'améliorer la qualité de l'accompagnement des usagers.

A travers les recommandations transparaît de façon constante la recherche permanente de l'individualisation et de la personnalisation de l'accompagnement. C'est dans ce mouvement que s'inscrit la recommandation cadre sur la bientraitance de 2008. La bientraitance trouve son fondement juridique dans la loi 2002-2. Au-delà d'un concept, la bientraitance est une façon d'être en relation avec l'autre, fondée sur l'amélioration de la qualité de service, de la prise en compte des besoins des personnes dans leur singularité, des rapports avec les professionnels¹².

Sur les quarante et une recommandations publiées à ce jour, plusieurs concernent directement le champ de la protection de l'enfance et présentent un certain intérêt pour la prise en charge des enfants en MECS : les attentes de la personne et le projet personnalisé, l'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement, l'ouverture de l'établissement à et sur son environnement, concilier la vie en collectivité et la personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement...., une liste de recommandations non exhaustive qui doit constituer un support de réflexion et un référentiel sur lequel les professionnels doivent s'appuyer pour améliorer l'accompagnement des personnes de

¹² Le rapport de l'ANESM sur les recommandations professionnelles de bonnes pratiques (2008) définit la posture professionnelle de bientraitance « *comme une manière d'être, d'agir et de dire, soucieuse de l'autre, réactive à ses besoins et à ses demandes, respectueuse de ses choix et de ses refus* ».

manière continue. La dernière recommandation éditée en décembre 2014 sur l'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance vise à promouvoir les pratiques professionnelles garantissant le droit des usagers et l'intérêt du mineur.

La personnalisation est reprise par la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, notamment dans son axe de développement de prestations diversifiées.

1.1.3 La diversification pour personnaliser le parcours de l'enfant avec sa famille

La loi 2007-293 du 5 mars 2007 vient réformer le dispositif de la protection de l'enfance, faisant de la prévention un axe majeur. Elle pose le principe de diversification des modes de prise en charge et ouvre de nouvelles possibilités d'interventions en direction des parents.

L'article L. 112-3 du code de l'action sociale et des familles précise ainsi : « *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 leur 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* ».

A) La situation de l'enfant appréhendée dans sa globalité

Dès son article premier, la loi 2007-293 place l'intérêt de l'enfant au cœur du dispositif, reprenant les dispositions de la CIDE : « *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 toute décision le concernant* » (article L.112-4 du CASF). Aussi, après la loi du 2 janvier 2002 qui renforce la place des usagers, « *la loi du 5 mars 2007 établit un équilibre entre la prise en compte de la place des parents et l'intérêt de l'enfant en protection de l'enfance* »¹³. La loi indique trois références indissociables : l'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins et le respect de ses droits.

Le rôle des professionnels est alors de comprendre les facteurs relatifs aux enfants et à leur famille pour assurer son équilibre entre sa sécurité et son bien-être et ses droits et ses besoins, dans une vision globale qui ne doit pas être centrée sur le seul intérêt de l'enfant, compte tenu de son environnement et de sa singularité. Certains concepts sont empruntés en ce sens par le législateur français à nos voisins québécois et italiens, chez qui l'intérêt de l'enfant est défini comme la protection de sa sécurité et de son développement intellectuel et affectif. Le développement physique, intellectuel et social de

¹³ ONED, *Dixième rapport au Gouvernement et au Parlement*, Mai 2015.

l'enfant sont protégés par la loi de 2007, au même titre que ses conditions d'éducation. La stabilité affective est bien visée comme un des besoins de l'enfant auquel la prise en charge doit répondre.

B) Une prise en charge adaptée et diversifiée

La loi du 5 mars 2007 encourage les expérimentations en termes d'accueil. « *L'accueil d'un enfant peut s'organiser selon des modalités beaucoup plus souples qu'auparavant, mieux articulées aux besoins des enfants et des familles, les notions d'hébergement exceptionnel ou périodique étant consacrés par le texte* »¹⁴.

L'amélioration et la diversification des modes de prises en charge sont retenues comme les grands principes édictés par la loi 2007-293. De nouvelles prestations sont créées : accueil de jour, accueil modulable, accueil d'urgence...constituant une palette d'actions nouvelles possibles, variées et souples, s'organisant « *selon des temporalités adaptées aux besoins des familles* ». Le législateur ouvre ainsi « *l'éventail des possibilités entre le maintien dans la famille et le placement en établissement ou en famille d'accueil pour que chaque enfant puisse bénéficier de la solution la plus adaptée à sa situation* »¹⁵.

Le cadre de la réforme de la protection de l'enfance trouve son origine dans les années 2000, lorsque les affaires d'Outreau et d'Angers ont révélé les dysfonctionnements et défaillances des services sociaux. L'appel des 100¹⁶ fait l'objet d'une large concertation et incite les pouvoirs publics à engager un grand débat national sur la protection de l'enfance. Ce grand rassemblement contribuera largement à l'émergence du projet de loi. De nombreux rapports d'élus et de professionnels revendiquent une refonte du système de protection de l'enfance. Pour ne citer que les plus représentatifs : le rapport BLOCHE-PECRESSE¹⁷, le rapport LOUIS DE BROISSIA sur la coordination des acteurs concernés par le champ de la protection de l'enfance, le rapport NAVES-CATHALA sur le placement des enfants, le rapport NOGRIX sur la prévention de la maltraitance, ou encore celui de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger¹⁸ (ONED). Leurs orientations seront reprises dans la loi du 5 mars 2007 autour de trois grands axes : mieux prévenir, mieux signaler, mieux intervenir.

¹⁴ NAVES P., 2007, *La réforme de la protection de l'enfance, Une politique publique en mouvement*, Paris : Dunod, 294p. p132.

¹⁵ LÖCHEN V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, 4^e édition, Paris : DUNOD, 437 p. p148

¹⁶ L'appel des 100 pour le renouveau de la protection de l'enfance a été lancé en 2005 par Jean-Pierre ROSENCZVEIG (Président du tribunal pour enfants de Bobigny) et Claude ROMEO (Directeur de l'aide sociale à l'enfance de Saint Denis).

¹⁷ BLOCHE-PECRESSE, 25 juin 2006, Assemblée Nationale, *L'enfant d'abord 100 propositions pour placer l'intérêt de l'enfant au cœur du droit de la famille*.

¹⁸ ONED, 1^{er} rapport annuel, 2005, [disponible sur internet], [visité le 2 mars 2015].

Les objectifs poursuivent le renforcement de la prévention¹⁹, la déjudiciarisation des situations de placement, la diversification des modes d'intervention, et le renouvellement des relations avec les parents

C) La promotion de la place des parents

La loi du 5 mars 2007 ouvre une ère nouvelle en mettant fin à une logique de protection, en encourageant le travail avec les familles. Elle permet de trouver un équilibre entre la protection due à l'enfant et le respect de l'autorité parentale, et de dessiner un cadre respectueux des droits de chacun :

- L'amélioration de l'information et de la participation des parents aux décisions concernant l'enfant est organisée au moment du signalement mais aussi lors de la prise en charge,
- Les règles applicables aux droits de visite et d'hébergement et aux modalités d'exercice de l'autorité parentale sont aménagées : le juge peut autoriser l'établissement d'accueil à déterminer les conditions d'exercice des droits de visite et d'hébergement conjointement avec les titulaires de l'autorité parentale.

L'histoire et les politiques publiques qui ont précédé la réforme de 2007, ont contribué à changer les représentations en (ré) attribuant leur place aux parents d'enfants placés.

En effet, la rupture avec le précédent système sera marquée par la **loi du 4 juin 1970** relative à l'autorité parentale²⁰, faisant disparaître la notion de puissance paternelle. Le législateur souhaite intégrer la problématique familiale dans la mesure d'assistance éducative fondée sur la mise en danger du mineur. Il ne s'agit plus d'imputer une faute à la famille en difficulté mais plutôt de lui apporter de l'aide en considérant ses compétences. En outre, la loi favorise l'action éducative en milieu ouvert, faisant du maintien du mineur dans son « milieu actuel » une priorité.

En 1980, le rapport BIANCO LAMY²¹ dénonce l'exclusion des familles du dispositif de protection de l'enfance, et préconise de les associer aux décisions les concernant.

Les conclusions de ce rapport seront à l'origine de la **loi du 6 juin 1984** sur le droit des familles avec les services de l'ASE. L'objectif est de restaurer les droits des parents et de

¹⁹ La Protection Maternelle et Infantile (PMI) voit ses actions renforcées : entretien psychosocial au 4^{ème} mois de grossesse, actions médico-sociales préventives en période post-natale pour les deux parents, bilan de santé pour les enfants âgés de 2 à 4 ans.

²⁰ L'article 371-1 du Code Civil dispose que « l'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant, elle appartient aux père et mère jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son développement, dans le respect dû à sa personne ».

²¹ Rapport BIANCO J.L., LAMY P., 1980, « L'aide sociale à l'enfance de demain ».

respecter leur autorité parentale dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de l'enfance et de la famille.

Les changements législatifs qui suivront vont permettre de passer d'une logique de séparation à une logique de maintien des liens, dans une recherche de collaboration entre la famille et les institutions. La famille n'est plus coupable mais responsable et à ce titre est invitée à participer au projet de son enfant.

Cependant, en 2000, le rapport NAVES-CATHALA²² pointe l'absence des enfants et des familles du système de protection. En 2001, le rapport de Claude ROMEO²³ conclut à « *un décalage parfois important entre les dispositions prévues et leur application* ». Il vise à promouvoir les rapports entre les enfants, familles et professionnels dans un cadre plus respectueux des droits du citoyen et confirme que le placement doit être l'exception.

La nouvelle configuration des politiques publiques de « promotion » de l'enfant et de sa famille nous indique la voie dynamique que nous devons suivre pour favoriser l'accompagnement des enfants dans un parcours de vie le plus cohérent possible, tenant compte de leurs intérêts, leurs besoins, avec l'association de leur famille. « *La promotion, c'est le mouvement positif de la reconnaissance, du développement, mouvement auquel sont invités les enfants et les parents* » déclarait Roland JANVIER lors d'une conférence²⁴ sur l'évolution des MECS, « *c'est de créer les conditions d'une vie épanouie et riche* ».

1.2 Le département, garant du parcours de l'enfant

Le législateur a désigné le département **chef de file de la protection de l'enfance** pour traduire les politiques publiques de manière opérationnelle sur son territoire. A ce titre, le Président du Conseil Départemental²⁵ a la responsabilité de mettre en œuvre la politique nationale en proposant une offre de services répondant aux besoins territoriaux de l'enfant et de sa famille.

²² Rapport P.NAVES et B.CATHALA « *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille* », 2000.

²³ Rapport Claude ROMEO « *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance* », 2001, p.55.

²⁴ Conférence, 2011, 40^{ème} anniversaire du centre éducatif de Vernon.

²⁵ Le Conseil Général devient le Conseil Départemental en Mars 2015, dans le cadre de la réforme territoriale. Je le nommerai ainsi tout au long du mémoire.

1.2.1 La protection de l'enfance, une politique publique de proximité

A) L'aide sociale à l'enfance, une compétence du département

Le département se voit attribuer l'organisation de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) par les lois de décentralisation 1982 et 1983²⁶. En 1986, la loi du 6 janvier (dite loi particulière) va préciser les effets de la décentralisation sur l'action sociale en redéfinissant les missions des services de l'ASE qui intervient dans un cadre administratif ou judiciaire. L'ASE a pour missions « *d'apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale... [...]...de pourvoir à l'ensemble des besoins des mineurs confiés au service et veiller à leur orientation, en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal...* ».

En transférant aux Conseils Départementaux l'aide sociale à l'enfance (ainsi que la PMI et l'action sociale départementale), le législateur a voulu renforcer la proximité du décideur avec le territoire dans le but de garantir une meilleure adaptation aux besoins locaux. La décentralisation a ainsi introduit la notion de territoire comme base de l'action sociale.

B) Le Conseil Départemental (CD), pilote du dispositif

L'acte II de la décentralisation vient marquer la reconnaissance de la légitimité de l'échelon départemental en matière de politiques sociales, en lui attribuant des responsabilités plus larges. En effet, le département est consacré chef de file de l'action sociale et médico-sociale. A ce titre, il a pour mission de définir et mettre en œuvre la politique d'action sociale à travers notamment l'élaboration du schéma départemental de l'organisation sociale et médico-sociale, dont les objectifs sont précisés par l'article L.312-4 du CASF²⁷. Etabli pour une durée maximum de 5 ans, il doit permettre la mise en cohérence des interventions et l'ajustement des dispositifs aux besoins sur le territoire départemental. Selon la Cour des comptes²⁸, il est « l'outil privilégié pour faire évoluer l'offre de prise en charge et l'adapter aux besoins ».

La loi du 5 mars 2007 a affirmé le rôle prééminent du président du CD et l'a désigné comme pilote de la protection de l'enfance dans le département ; elle lui confère en outre le soin de créer et d'animer dans son département un ODPE (Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance), dont la mission est de recueillir les données

²⁶ Trois grandes lois mettent en œuvre la décentralisation : la loi n°82-213 du 22 mars 1982 relative aux droits et libertés des régions, départements et communes, les lois n°83-8 du 7 janvier 1983 et n°83-663 du 22 juillet 1983 (transfert des pouvoirs).

²⁷ Apprécier la nature et l'évolution des besoins du secteur, dresser le bilan quantitatif et qualitatif de l'offre et déterminer des objectifs de développement, préciser le cadre de coopération et de coordination entre établissements et services sociaux et médico-sociaux, définir les critères d'évaluation des actions conduites.

²⁸ Cour des comptes, Rapport public thématique «La protection de l'enfance» [en ligne], Octobre 2009, <https://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/La-protection-de-l-enfance>.

et statistiques relatives à l'enfance en danger, de formuler des avis et de suivre la mise en œuvre du schéma.

1.2.2 Le projet pour l'enfant (PPE), fil rouge du parcours de l'enfant

La loi du 5 mars 2007 dispose que « les services départementaux et les titulaires de l'autorité parentale établissent un document intitulé « projet pour l'enfant » qui précise les actions qui seront menées auprès de l'enfant, des parents et de son environnement, le rôle des parents, les objectifs visés et les délais de leur mise en œuvre. Il mentionne la personne chargée d'assurer la cohérence et la continuité des interventions ».

Etabli dans une logique participative par les services départementaux et les titulaires de l'autorité parentale, le PPE doit prendre en considération les attentes et besoins de la famille, mieux définir l'intérêt de l'enfant et donc apporter une réponse adaptée.

Ce nouvel outil s'inscrit dans une démarche d'individualisation des prises en charge amorcée avec le DIPC et le projet personnalisé définis par la loi du 2 janvier 2002.

L'enjeu est de **construire un parcours sur mesure pour chaque enfant confié**.

Cette adaptation continue des réponses apportées implique **une prise en charge évolutive en fonction de la situation familiale**.

Ainsi, le PPE, fil rouge du parcours de l'enfant, laisse une place aux parents en considérant leurs difficultés, et en valorisant leur participation à la prise en charge de leur enfant. « *Replacer l'enfant et sa famille au cœur de l'intervention éducative, individualiser la prise en charge, assurer la cohérence des suivis et la continuité des parcours : tels sont les objectifs recherchés par le législateur à travers la création du projet pour l'enfant* »²⁹.

En intégrant la prévention dans le champ de la Protection de l'Enfance et en chargeant le Président du CD de veiller à la coordination, à la continuité et à la cohérence des interventions, la loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 introduit une logique de parcours global. L'objectif est de parvenir à une meilleure coordination entre les institutions et les dispositifs de la protection de l'enfance afin de proposer des actions adaptées à l'intérêt de l'enfant et à l'évolution de sa situation et de son contexte familial, et ainsi éviter les ruptures dans la prise en charge.

En Moselle, le PPE a été mis en place en 2014 dans un premier temps au sein des SERAD³⁰. Il devrait s'étendre aux MECS et ainsi favoriser la connaissance des parcours des jeunes que nous accompagnons.

²⁹ ONED, Dixième rapport au Gouvernement et au Parlement, Mai 2015.

³⁰ S'inscrivant dans la réforme de la protection de l'enfance de 2007, le SERAD est une modalité dite de « placement à domicile » dans un cadre administratif ou judiciaire (il ne prend pas en charge des enfants au titre du placement direct).

Le cadre légal étant posé, je propose de voir à présent la situation du département de la Moselle dans lequel opère la MECS des Tilleuls objet de ce mémoire.

1.2.3 La feuille de route du schéma du département de la Moselle : passer d'une logique de protection à une logique de parcours

La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales confie au CD l'initiative, le pilotage et l'approbation du schéma départemental d'organisation sociale et médico-sociale.

A) Une logique de protection récente

Le CD de la Moselle a adopté fin 2013 son schéma « Enfance Jeunesse Famille 2014-2018 ». Le précédent schéma 2004-2009 « Protection de l'Enfance et de l'Adolescence » n'a pas été renouvelé jusqu'à ce dernier, ce qui explique aujourd'hui le retard pris par le département de la Moselle concernant l'application des lois de 2002 et 2007, et en cascade par les établissements et notamment les MECS du département. A titre d'illustration, le premier SERAD a vu le jour en Moselle en 2009, celui de la MECS « Les Tilleuls » en 2013. Le département en compte à ce jour seulement quatre, soit 145 places.

L'absence de schéma a eu pour conséquence de privilégier jusqu'en 2014, une logique de protection, qui a abouti à :

➤ **Une prédominance du placement** (65,5% contre 40% en France métropolitaine)

Le nombre de placements dans le département a été en constante augmentation entre 2004 et 2012. Au 31/12/2012, 1930 enfants bénéficiaient d'un accueil au titre de la protection de l'enfance. Au niveau national, 284 000 enfants sont concernés par une mesure de protection, dont 36 590 accueillis en MECS³¹.

En 2013, le département de la Moselle comprend 822 places en MECS. Ces dernières présentent un phénomène de saturation de leur offre d'accueil, atteignant un taux d'occupation moyen de 94%. En conséquence, le Centre Départemental de l'Enfance (CDE) s'est trouvé confronté à une suractivité représentant un taux d'occupation de 111%, celui des centres d'urgence pour adolescents atteignant jusqu'à 175%.

³¹ <http://www.oned.gouv.fr/chiffres-cles-en-protection-lenfance>, consulté le 15/05/2015.

➤ **Une durée longue des parcours de placement des bénéficiaires**

En Moselle, la durée moyenne de parcours de placement est de 7,8 années, due à une offre de service relativement faible. L'offre se répartit essentiellement entre placement en établissement et milieu ouvert, laissant peu de place à des mesures alternatives.

➤ **Une judiciarisation croissante**

Le département de la Moselle présente une judiciarisation relativement importante et croissante des suites données aux informations préoccupantes (IP). Quant à la proportion d'accueils administratifs, elle n'a cessé de diminuer, passant de 13% en 2004 à 9% de l'ensemble des placements en 2012.

➤ **Des dépenses supérieures à la moyenne nationale**

En 2013, le département a consacré 103 M€ à la protection de l'enfance, dont 72,9 M€ pour l'accueil des enfants en établissement. Les dépenses liées aux placements représentent 82,9% des dépenses totales d'Aide Sociale à l'Enfance contre 76,6 % au niveau national.

B) Les orientations du schéma 2014-2018 inscrites dans une logique de parcours

Le Président du CD a souhaité impulser un schéma « Enfance Jeunesse Famille » qui entend mettre pleinement en application la loi du 5 mars 2007 afin de favoriser les parcours des jeunes, autour de 6 orientations :

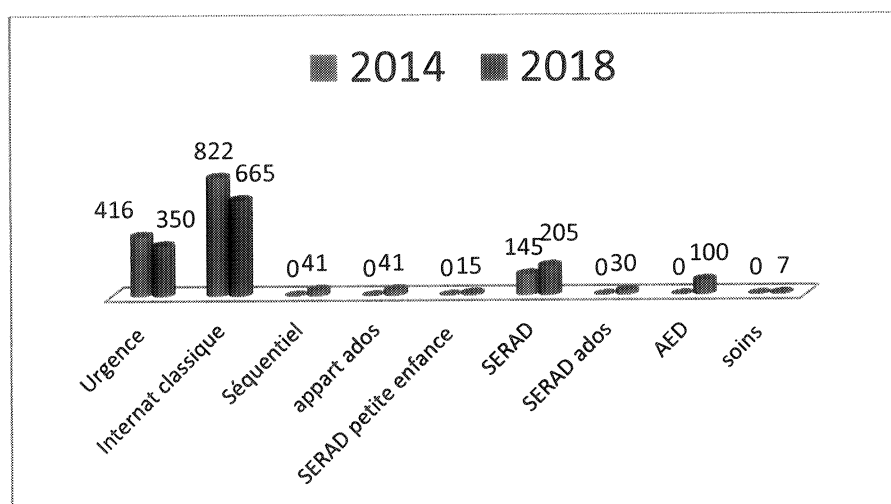
- ① Renforcer et diversifier les modalités d'intervention en prévention.
- ② Améliorer la qualité du dispositif de repérage et de traitement des informations préoccupantes.
- ③ **Resituer les familles au cœur des modalités d'intervention.**
- ④ **Garantir la cohérence et la continuité des accompagnements pour l'enfant et sa famille tout au long du parcours en prévention et en protection de l'enfance**
- ⑤ **Diversifier et structurer les réponses dans l'objectif d'une plus grande adéquation aux besoins des jeunes et des familles, en adaptant le dispositif d'accueil en établissement en vue de favoriser une plus grande souplesse dans les prises en charge.**
- ⑥ Instituer le pilotage du dispositif de prévention et protection de l'enfance, en s'appuyant sur une culture de l'observation et de l'évaluation.

Ce mémoire s'appuiera essentiellement sur les orientations N°③, ④ et ⑤ car elles correspondent aux défis que doit relever la MECS « Les Tilleuls ».

A travers ces orientations, les objectifs du schéma visent à :

- Diminuer le nombre et la durée des placements, notamment par la réduction des places d'internat en maisons d'enfants de l'ordre de 10%,
- Revisiter les agréments des établissements (âge et sexe des enfants accueillis)
- Améliorer la qualité des placements en associant les familles, par le développement du soutien à la parentalité
- Développer le dispositif d'accueil familial actuellement sous-représenté en Moselle : au 31/12/2012, 336 enfants sont placés en familles d'accueil dans le département, soit 21,5 pour 100 enfants confiés à l'ASE (à titre de comparaison, ce ratio atteint 52,8 en France)
- Renforcer la préparation à la majorité

Les évolutions proposées par le département aux MECS entre 2014 et 2018 sont les suivantes :



Le département souhaite impulser une logique de parcours en articulant de manière plus souple les interventions successives. « Avec le développement d'une offre d'accompagnement tendant désormais à la diversification se pose la question de l'impulsion d'une logique de parcours, au-delà de la mobilisation d'une simple boîte à outils »³².

C) Les échanges entre le Conseil Départemental et la MECS « Les Tilleuls »

Le CD a réuni les directeurs généraux et directeurs de MECS le 19 février 2015 afin de présenter l'évolution du périmètre d'action défini dans le schéma et d'ouvrir les négociations. La diversification des modes d'accompagnement est l'axe prioritaire à développer en corrélation avec les besoins potentiels repérés dans chaque structure. Le

³² Schéma départemental Enfance Jeunesse Famille 2014-2018

président du CD a rappelé sa volonté de développer l'accueil familial, et met un accent particulier sur le développement des relations avec les familles.

Il a annoncé que cette évolution devra s'inscrire dans une démarche de Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM), sous forme de dotation globale, et s'accompagner d'une diminution de places en internat. Le CPOM serait établi sur 3 ans (2016-2018), afin de correspondre à la durée du schéma départemental.

Suite à cette réunion, un comité technique a permis le 9 avril dernier, aux responsables de la Direction de la solidarité³³ du CD, de signer l'ouverture des négociations avec le Président de l'Association « Foyer Les Tilleuls » et la direction de la MECS sur la recomposition de son offre.

S'il constitue un outil de maîtrise des coûts, le CPOM doit constituer pour la MECS un levier pour relever ce défi et améliorer la qualité des prises en charge, tout en assurant l'avenir institutionnel. Le but à atteindre est de faire en sorte que l'accompagnement des enfants s'inscrive dans la continuité, au sein d'un parcours cohérent.

Le CD a mis en place en 2014 des groupes de travail thématiques à destination des professionnels de MECS sur différents thèmes (placement à domicile, les adolescents en rupture, les familles d'accueil). Ces réflexions avaient pour objectif de mieux appréhender les besoins des MECS et de susciter des propositions d'accompagnement innovantes. Quelques professionnels de la MECS et notamment les chefs de service ont pu participer à ces groupes, ce qui leur a permis de s'approprier les attentes du département.

La MECS « Les Tilleuls » se trouve au cœur des évolutions des politiques publiques et des orientations nouvelles du schéma départemental. Un diagnostic permettra de mettre en évidence les besoins des enfants accueillis.

Auparavant, je propose une présentation de l'établissement.

1.3 La MECS « Les Tilleuls » dans ce contexte évolutif

L'histoire et les fondements de la MECS permettent de faire connaissance avec l'établissement.

³³ Le Directeur Général Adjoint chargé de la Solidarité, la Directrice de l'Enfance, Famille et Insertion, le Chef du Service des Etablissements Sociaux, la Sous-Directrice de l'ASE et le Chef du Bureau de la Tarification des établissements et services de l'ASE.

1.3.1 La MECS « Les Tilleuls », issue d'une histoire

A) De l'origine de la MECS « Les Tilleuls » : les pères fondateurs³⁴

La MECS « Les Tilleuls » est issue d'une congrégation religieuse fondée au 19^{ème} siècle, destinée à former et éduquer des jeunes filles démunies. Sa fondatrice, Clara de Gondrecourt parlait d'accueil « *de jeunes filles privées de parents, soustraites au mauvais exemple de leurs familles* », ce qui traduit bien les représentations de l'époque et l'idéologie des familles incapables. Au fil des années, l'institution du Saint Cœur de Marie devient une école avec internat pour filles, « L'école Les Tilleuls », assurant l'apprentissage scolaire et dispensant des cours commerciaux et ménagers.

A la fin des années 60, la congrégation est sollicitée par l'ancienne Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS) pour accueillir des jeunes filles en difficulté au sein de leur milieu familial, manifestant des troubles du caractère et du comportement, avec des retards scolaires importants. L'institution se transforme en centre d'éducation spécialisée pour jeunes filles en difficulté. Face à une augmentation des demandes, la congrégation généralise l'accueil de ces jeunes filles. Ce choix marquera un tournant décisif qui déjà à cette époque produira une transformation des pratiques, créant la mise en place d'un plateau technique et d'un cadre bâti, afin de satisfaire aux obligations de l'habilitation de Maison d'Enfants à Caractère Social à la fin des années 70. A cette époque, l'objectif de la MECS était de permettre à chacune des 72 filles accueillies de retrouver sécurité et repères, à distance de leurs parents. La MECS conserve l'école « Les Tilleuls ». Elle compte alors 45 élèves, dirigée par une directrice d'école. Au sein de l'établissement, la scolarité est considérée comme un outil essentiel de réparation et de projection dans l'avenir pour les enfants accueillis.

A sa création, la MECS fonde son action sur des valeurs spécifiques, issues de la spiritualité de la congrégation (réinsertion sociale, épanouissement personnel, formation professionnelle).

Les professionnels de l'établissement ont su les conserver en les adaptant aux évolutions de la société :

- Le respect de toute personne, enfant ou adulte, dans son individualité.
- La certitude que tout enfant, au-delà de ses difficultés, porte en lui des potentiels à développer et les capacités de changer ses comportements.
- L'importance fondamentale de la parole, de la « mise en mots », pour traverser et dépasser un passé douloureux et se construire un avenir..

³⁴ Eléments repris dans le projet d'établissement.

➤ Le souci de la réussite scolaire et professionnelle comme facteur privilégié d'insertion sociale et d'épanouissement personnel.

Ces valeurs traduisent un centrage fort sur l'enfant mais ne font pas référence à la famille dont la place n'occupe qu'un petit paragraphe du projet d'établissement actuel.

B) Le « Foyer les Tilleuls », une association mono-établissement

L'association gestionnaire « Foyer les Tilleuls », à but non lucratif, administre uniquement La MECS « Les Tilleuls ». Parmi toutes les MECS du département, 4 sont gérées par des associations qui sont mono-établissement. L'une d'elle se situe à 15 kms de l'établissement « Les Tilleuls ».

Les administrateurs et particulièrement les membres du bureau sont très investis dans la conduite de l'établissement. Originaires de champs professionnels très différents, ils apportent une vision et une analyse pluridimensionnelles qui autorisent des débats et permettent de s'accorder sur les orientations politiques et les choix stratégiques pour l'établissement. Une fois par an, une journée de formation des administrateurs est organisée afin d'actualiser leurs connaissances sur le champ de la protection de l'enfance, ce qui a pour effet de favoriser et de développer leur engagement.

Dans un contexte de regroupements, fusions et mutualisations, le CA a bien compris les enjeux qui se dessinent pour l'avenir de la MECS, traduits ci-après par le président de l'association : « *Les évolutions proposées à travers le nouveau schéma départemental doivent constituer une opportunité de diversification des modes d'accueil, pour défendre notre position* ». Les orientations du dernier schéma départemental m'ont conduite à proposer la réunion du bureau à dix reprises en 2014, afin de définir les enjeux qui nous attendent et de préfigurer l'avenir de la MECS.

C) Une inscription dans un environnement rural

La MECS est implantée à Vic-sur-Seille³⁵, commune rurale de 1466 habitants, située à trente minutes de deux métropoles, Nancy et Metz, ce qui favorise les possibilités d'autonomisation et d'insertion. En effet, ces deux villes ressources offrent des possibilités d'emplois, de stages, d'apprentissages mais aussi d'ouverture culturelle.

L'établissement est bien intégré dans le village, nous travaillons avec les associations et commerçants locaux (boulangeries, médecins, pharmaciens...) ce qui favorise des liens bienveillants. Une grande partie des enfants du primaire est scolarisée dans l'école du village. Nous entretenons des relations privilégiées avec cette école, ainsi qu'avec l'ensemble des quinze établissements scolaires dans lesquels sont scolarisés les enfants. Nous attachons une grande importance à la scolarité, vecteur de socialisation.

³⁵ ANNEXE 1 : Implantation géographique.

L'implantation en milieu rural n'est toutefois pas sans nous poser quelques contraintes en termes de proximité avec les familles qui ne disposent pas toujours de moyens de transport ou financiers pour se rendre à la MECS dans le cadre des visites. Un homme d'entretien effectue certains transports, ce qui permet de ne pas restreindre des rencontres enfants/famille et limite les dépenses de taxis qui représentent 2.3 % de notre budget de fonctionnement.

1.3.2 Qui sont les enfants que nous accueillons ?

A) Evolution de l'accueil

Jusqu'en 1999, la MECS « Les Tilleuls » accueillait 72 filles de 6 à 17 ans.

En 2000, la MECS réduit sa capacité d'accueil à 60 enfants en même temps qu'elle élargit son agrément pour l'accueil des mineurs délinquants au titre de l'ordonnance de 1945³⁶.

Le passage à 60 enfants intervient en même temps que l'introduction de la mixité sur la tranche d'âge de 6 à 11 ans et la mise en œuvre de la réduction du temps de travail à 35 heures. Ces changements viennent bouleverser l'organisation du travail et les pratiques éducatives. Le directeur de l'époque négocie avec le CD : il ne réclame pas de moyens supplémentaires pour gérer le passage aux 35 heures mais en contrepartie, il demande à conserver le même effectif d'encadrement.

Le directeur a également dû convaincre le CA composé alors de nombreux religieux de la nécessité du passage à la mixité dans l'intérêt de l'enfant, alors que l'objectif initial était d'apporter de l'aide à des jeunes filles. A cette époque, la MECS est donc habilitée à recevoir 60 mineurs (garçons de 6 à 11 ans et filles de 6 à 18 ans).

En 2014, afin d'éviter une rupture dans leur parcours à la MECS due à l'âge, nous prolongeons l'accueil de 3 jeunes garçons de 12 ans avec l'accord de l'ASE.

Le passage à la mixité totale de 6 à 18 ans à la rentrée de 2015 représente un défi pour une MECS conçue d'origine sur un modèle exclusivement féminin. Le CA a dû prendre une décision politique sur ce sujet, s'appuyant sur les besoins territoriaux, l'enjeu pour l'établissement, ainsi que sur l'intérêt des enfants. Nous avons accompagné les professionnels dans ce nouveau changement. Ils ont pu suivre une formation sur l'attitude éducative concernant la vie affective et sexuelle de mineurs placés en MECS. Les enfants sont répartis dans cinq groupes de vie mixtes, répartis en fonction de leur âge et de leur maturité dont deux groupes d'adolescents.

³⁶ A ce jour, aucun enfant relevant de cette mesure n'a fait l'objet d'un placement à la MECS.

Tableau N°1 : Nombre d'enfants accompagnés en 2014, âge et sexe

	FILLES	GARCONS	TOTAL
3 à 6 ans (école maternelle)	/	4	4
7 à 10 ans (école primaire)	15	12	27
11 à 16 ans (secondaire)	34	10	44
+ de 16 ans	6	/	6
Jeunes majeurs	1	/	1
TOTAL	56	26	82

Certes la MECS offre une capacité d'accueil de 60 enfants ; pour autant, les données tiennent compte du total des enfants accueillis sur l'année.

La tranche d'âge de 11 à 16 ans constitue d'année en année la majorité de notre population. La faible proportion de garçons de 11 à 16 ans et l'absence de garçons de plus de 16 ans s'explique par l'introduction progressive de la mixité chez les adolescents. Les enfants de moins de 6 ans ont été accueillis à titre dérogatoire dans le cadre de fratries.

Au-delà de leur personnalité, l'observation des enfants accueillis à la MECS laisse apparaître des troubles précoces du comportement, des situations d'échec scolaire, des manifestations physiques du mal être. Nous constatons l'accueil d'une proportion grandissante d'enfants porteurs de troubles psychologiques, voire psychiques.

B) La notion de danger à l'origine du placement

Le placement à la MECS s'inscrit dans un double dispositif juridique, dans le cadre d'un accueil provisoire ou d'un placement judiciaire, justifié par le danger encouru par l'enfant.

➤ La protection administrative (ou accueil provisoire) est mise en œuvre par les services de l'ASE chargés « *d'apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique aux mineurs, à la famille, aux mineurs émancipés et aux majeurs âgés de moins de vingt et un an confrontés à des difficultés sociales susceptibles de compromettre gravement leur équilibre* » (Art. L221-1). Il s'agit ici d'une mesure de prévention ou de protection dans un cadre contractuel dans la mesure où l'adhésion de la famille est recherchée pour sa mise en œuvre³⁷.

➤ La protection judiciaire, instaurée par l'ordonnance du 23 décembre 1958 sur l'assistance éducative, est organisée par les articles 375 et suivants du Code Civil et mise en œuvre sous l'autorité du procureur de la République et du juge des enfants.

L'assistance éducative regroupe un ensemble de mesures de protection que le juge des enfants peut prendre « *« si la santé, la sécurité ou la moralité du mineur sont en danger ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises* ». Le juge des enfants « *doit toujours s'efforcer de recueillir l'adhésion de la famille* » (Art 375-1).

³⁷ Le refus de la famille de collaborer peut conduire à la prononciation d'une mesure judiciaire.

Ces mesures éducatives judiciaires peuvent être de deux sortes et parfois cumulables : une mesure d'action éducative en milieu ouvert (AEMO)³⁸ ou une mesure de placement³⁹. La MECS « Les Tilleuls » n'intervient que dans le cadre de la mesure de placement.

Il me paraît important de préciser la notion de danger car on pense souvent à tort que l'enfant en situation de danger est un enfant qui subit des maltraitances (psychologiques, physiques, sexuelles...). Or, il peut aussi se trouver en situation de risque de danger parce qu'à un moment donné, ses parents peuvent être fragilisés dans leur parcours de vie ; une situation économique précaire, l'exclusion sociale, les conflits familiaux, des problèmes de santé, peuvent générer des défaillances dans les repères éducatifs et sociétaux ainsi que des carences éducatives et affectives en lien avec les conditions de vie, « *des conditions d'existence de l'enfant qui risquent de compromettre sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation, son entretien mais l'enfant en risque n'est pas pour autant maltraité*⁴⁰ ».

Autant de critères sont susceptibles d'être à l'origine d'une situation de danger. C'est pourquoi même si la loi ne donne pas de définition du danger, la loi du 5 mars 2007 a remplacé la notion de « mauvais traitements » par celle de « danger ».

A l'image de la situation du département de la Moselle, une très forte proportion de placements judiciaires subsiste à la MECS « Les Tilleuls ». En effet, en 2014, sur l'ensemble des 82 enfants accueillis, la répartition était la suivante :

- Placement ASE judiciaire : 55
- Placement ASE administratif : 5
- Placement judiciaire direct (Art 375 du CC) : 22

C) Des enfants marqués par des parcours empreints de ruptures

Pour l'établissement, le parcours commence au moment où nous accueillons l'enfant, qu'il s'agisse d'un primo-placement, d'une orientation de l'ASE ou du juge. Dès ce moment se pose la question de la cohérence et de la continuité de la prise en charge

Le jeune vit une situation de souffrance depuis un temps plus ou moins long avant que nous en ayons connaissance et arrive souvent avec « une souffrance installée et

³⁸ Article 375-2 du CC : l'AEMO a pour objet « *d'apporter aide et conseil à la famille, afin de surmonter les difficultés matérielles ou morales qu'elle rencontre* ».

³⁹ Article 375-3 du CC : l'enfant peut être confié à l'autre parent, à un autre membre de la famille, à un tiers digne de confiance, à l'ASE, à un(e) assistant(e) familial(e), à un établissement habilité pour l'accueil de mineurs, ou à un service ou un établissement sanitaire ou d'éducation ordinaire ou spécialisé.

⁴⁰ L'ODAS, dans son guide « *L'observation de l'enfance en danger* » édité en 2001 distingue ainsi l'enfant maltraité victime de violences et l'enfant en risque qui n'est pas maltraité.

active »⁴¹. Avoir connaissance de l'histoire du jeune permet de maintenir la cohérence du parcours mais nous ne parvenons pas toujours à détecter sa souffrance initiale. Dans le cadre des placements directs⁴², il est fréquent que le dossier soit vide, sans données sur le parcours antérieur de l'enfant, parfois même sans indication sur son âge.

Pourtant, avoir connaissance du parcours antérieur permet de mieux comprendre l'enchaînement des différents événements vécus, ainsi que les continuités et ruptures. Cette observation des parcours contribue en outre à retracer les interventions sociales réalisées avant l'arrivée dans un établissement et nous permet de définir des axes de travail. La mise en œuvre à venir du projet pour l'enfant par le département permettra nous l'espérons d'assurer une cohérence des actions que nous menons auprès des enfants.

Le tableau ci-dessous démontre les ruptures vécues par les enfants avant le placement à la MECS Les Tilleuls.

Tableau N°2 : Origine des enfants en 2014

Origine	2014
Famille	13
Centre départemental de l'Enfance	35
Autres MECS	2
Famille d'accueil	7
Suite à une AEMO, AED	22
Autres (IME, IETP,)	/
Suite à un SERAD	3
TOTAL	82

Seuls 13 enfants sur 82, soit 15,8% font l'objet d'un placement depuis le lieu de vie familial.

Le nombre d'enfants venant du CDE a augmenté significativement depuis deux ans, alors qu'auparavant nous n'avions que très peu de demandes émanant de celui-ci.

1.3.3 Des moyens au service de l'accompagnement

La MECS est un internat continu ouvert 365 jours sur 365 jours qui nécessite des moyens humains et financiers adaptés à son fonctionnement.

A) Les ressources humaines

L'établissement dispose d'un plateau technique pluridisciplinaire⁴³ qualifié composé de 56 ETP pour 60 enfants, soit un ratio d'encadrement de 0,93 légèrement supérieur à la moyenne départementale de 0.87. Le département nous a rappelé lors de l'arrêté du

⁴¹ ONED, Parcours et situations de vie des jeunes dits incasables, Août 2008.

⁴² Les placements directs à la MECS arrivent souvent suite à une AEMO qui n'a pas fonctionné et produit les effets escomptés.

⁴³ ANNEXE 2 : Organigramme de la MECS.

budget 2015 que ce taux serait à revoir dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Le SERAD comprend 5,5 ETP.

Tableau N° 3 : Effectifs personnels MECS et SERAD

CATEGORIES PROFESSIONNELLES	MECS		SERAD	
	Effectif	ETP	Effectif	ETP
Direction (directeur et directeur adjoint)	2	2		
Chefs de service éducatifs	2	2	1	1
Responsable administratif	1	1		
Administratifs	3	2,5		
Educatifs	32	28	4	4
Educatrices scolaires	2	2		
Psychologue	1	1	1	0,5
Infirmière	1	1		
Services Généraux	19	16,5		
Total	63	56	6	5,5

Les différents services de la MECS se composent ainsi :

➤ Le secteur éducatif, dirigé par deux chefs de service, représente 50,80 % du total des ETP (32 personnes sur un effectif total de 63). Il comprend des personnels diplômés auxquels s'ajoutent trois apprentis Educateurs Spécialisés (ES). Ce taux d'encadrement nous permet de mettre en place une doublure à chaque temps de prise en charge. Les éducateurs travaillent en horaires découpés, ce qui permet d'optimiser l'accompagnement au plus près de l'enfant pendant ses temps de présence.

- Le service administratif comprend un comptable, une aide-comptable et une secrétaire, sous la responsabilité d'une responsable administrative, logistique et financier.

- Le service paramédical est composé de la psychologue et de l'infirmière.

- Les services généraux (lingerie, service entretien, service technique, une cuisine en auto-gestion, surveillants de nuit et concierge) participent de la mission éducative en fournissant des prestations de qualité.

- Par ailleurs, la MECS a conservé son école primaire (école privée hors contrat), composée aujourd'hui de deux classes d'un total de 16 élèves. L'enseignement est assuré par deux éducatrices scolaires sous la responsabilité du directeur adjoint.

- Un dispositif « plateau de jour » associe une prise en charge scolaire et éducative. Il fonctionne avec une éducatrice en journée pour les enfants et/ou adolescents déscolarisés ponctuellement ou sur des périodes plus longues pour des motifs divers (recherche d'orientation, exclusion temporaire, absences de professeurs...).

La MECS jouit d'un bon climat social, les relations avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP) sont constructives et contribuent à la bonne marche de l'établissement.

B) Les moyens financiers

La MECS relève des dispositions du décret budgétaire n°2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Elle est financée par prix de journée.

La MECS se situe en dessous des indicateurs moyens de convergence à savoir :

Tableau N° 4 : coûts	MECS de Moselle	MECS Les Tilleuls
Coût moyen	56 730 €	54 790 €
Prix de journée moyen	174,93 €	156,96 €

Une gestion rigoureuse de l'établissement depuis plusieurs années lui permet de présenter une situation financière très saine⁴⁴ avec une réserve d'excédents affectés à l'investissement de 849 912,84 Euros. L'autofinancement des investissements évite ainsi le recours à l'emprunt. Le niveau de la trésorerie représente 73% des charges de fonctionnement.

Il est à noter cependant que 2013 et 2014 ont enregistré deux déficits. Ils ont été absorbés par les reports à nouveau.

La MECS peut toutefois envisager l'avenir sereinement pour affronter les changements pressentis dans le cadre du schéma départemental.

Conclusion de la première partie :

A l'échelon du département de la Moselle, l'intérêt de l'enfant et la prise en compte de ses besoins n'ont pas permis une approche dynamique des prises en charge induite par cette notion de parcours. L'évolution des attentes des prescripteurs sur le plan financier, sur le plan des modalités de prise en charge, la prise en compte des droits des usagers et de leurs parents, sont autant de facteurs qui nous invitent à repenser nos projets d'interventions sur le territoire. La MECS « Les Tilleuls » est invitée à apporter de nouvelles réponses, plus souples, aux enfants et adolescents accueillis, avec comme corollaire la réduction des places en internat.

Au cœur de ces enjeux, elle doit se saisir de ces « *opportunités propices à l'introduction de transformations dans la perspective d'une amélioration des modes d'accueil et d'accompagnement* »⁴⁵.

⁴⁴ ANNEXE 3 : Bilan financier.

⁴⁵ FABLET, D., 2015, *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance, De la séparation au maintien des liens parents-enfants*, L'Harmattan, 153 p, p18.

2 La MECS « Les Tilleuls » : passer d'une logique d'établissement à une logique de parcours

La MECS « Les Tilleuls » est un établissement qui a su évoluer et s'adapter, cependant, dans le contexte des politiques publiques et départementales actuelles, des mutations l'amènent à « *repenser à de nouveaux frais son métier et ses modes opératoires.*⁴⁶

Un diagnostic global de la MECS, complété par l'analyse de concepts inhérents à son évolution, permettront de profiler ses perspectives d'avenir, ainsi que les défis et les enjeux qui l'attendent.

2.1 Repérer les besoins pour personnaliser le parcours des enfants

2.1.1 Donner la priorité au parcours des enfants confiés

Personnalisation, désinstitutionalisation, prise en compte des besoins des enfants et des attentes des parents constituent des axes qui se rattachent à l'idée de parcours.

A) La personnalisation, une priorité dans le parcours

Raisonné en termes de parcours pour la MECS, c'est en quelque sorte modifier les représentations que nous nous faisons de la prise en charge. C'est accepter que l'enfant puisse avoir des difficultés à s'adapter à un mode de prise en charge.

Le principe du parcours offre une nouvelle image du placement et de la prise en charge au sein de l'établissement. C'est une manière de postuler que le travail éducatif doit s'appuyer sur la situation de l'enfant, son évolution, ses capacités afin de définir sa place dans un ensemble de prestations modulables qui doivent s'adapter. Le pédopsychiatre Daniel WINICOTT établissait une représentation du concept de bienveillance à travers la notion de mère « suffisamment bonne », capable de procurer des soins adaptés aux nécessités à un moment précis par un enfant en particulier. Nous pouvons faire le parallèle avec la conception du parcours : un ajustement de l'intervention face à un enfant singulier à un moment donné. Les besoins déterminés vont définir les futures prestations dans un axe de diversification, avec pour objectif d'assouplir les parcours.

Un certain nombre de textes sont venus introduire la notion de parcours comme une approche de l'accompagnement personnalisé. Introduit par la loi du 2 janvier 2002 et du 4 mars 2002 sur le droit des patients (dans le champ du sanitaire), le parcours personnalisé continue de s'imposer dans l'action sociale. Pourtant, n'est-il pas logique d'avoir une approche par le parcours ?

⁴⁶ BATIFOULIER F., TOUYA N., 2014, *Travailler en MECS*, Paris : Dunod, 612p, p3.

Pour ce qui nous concerne directement à la MECS, le parcours de l'enfant dans l'établissement a une durée, qui doit être la moins longue possible. Mais lors de son passage à la MECS, les besoins de l'enfant vont évoluer, être différents tout au long de sa croissance et en fonction de son environnement. Il faut pouvoir lui proposer un panel de réponses au sein de la MECS pour éviter des ruptures dues à un changement d'établissement. Les objectifs établis au moment de l'accueil ne sont pas immuables et d'autres se dessinent. Le DIPC et le PP sont des outils pertinents qui vont permettre de construire les objectifs, de les ajuster, afin d'assurer une certaine continuité dans le parcours à la MECS. En d'autres termes, le parcours se construit et le placement doit permettre de continuer à apporter des pierres à l'édifice pour le rendre plus solide.

B) La désinstitutionalisation, un axe complémentaire

La désinstitutionalisation doit être appréhendée « *comme la recherche d'une alternative à l'hébergement à temps complet dans les situations qui le permettent, c'est-à-dire où la protection de l'enfant est assurée et ses besoins fondamentaux préservés* »⁴⁷.

Déjà en 1977 le conseil de l'Europe rappelle que le placement de l'enfant doit rester l'exception et propose dans sa résolution⁴⁸ la diversification des modes de placement. A partir de 2002, les politiques sociales ont fait apparaître une demande de désinstitutionalisation plus forte.

En 2005, la recommandation 2005(5) relative aux droits des enfants⁴⁹ vivant en institution rappelle les principes fondamentaux qui doivent régir le placement de l'enfant :

- Le placement doit rester l'exception, avec pour objectif son intégration sociale.
- Toute aide possible doit être apportée aux parents afin de permettre un retour harmonieux de l'enfant dans sa famille.
- L'enfant qui quitte le placement doit bénéficier d'un soutien approprié après le placement lui permettant de réintégrer sa famille ou la société.

En référence à la notion de parcours, la recommandation précise que « *bien que les enfants placés puissent être considérés comme une catégorie d'enfants présentant de nombreuses caractéristiques communes, ils ont chacun des besoins, des aspirations et des projets d'avenir spécifiques* ». L'idée se situe dans l'adaptation et l'évaluation de la réponse apportée.

⁴⁷ CNAPE (Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant), *Contribution aux travaux européens relatifs à la désinstitutionalisation de la protection de l'enfance*, octobre 2012.

⁴⁸ Conseil de l'Europe, 1977, Résolution (77)33, *Sur le placement des enfants*, [en ligne], [visité le 8/08/2015], disponible sur internet :

<https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=595099&SecMode=1&DocId=659754&Usage=2>.

⁴⁹ Conseil de l'Europe, 2005, Résolution (2005)5, *Recommandation relative aux droits des enfants vivant en institution*, [en ligne], [visité le 8/08/2015], disponible sur internet : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=835913&Site=CM>.

La recommandation du 3 février 2010⁵⁰, quant à elle, même si elle ne concerne que les personnes en situation de handicap, fonde la désinstitutionnalisation en prônant des alternatives au placement résidentiel, affirmant ainsi le droit de tous à vivre dignement dans la société de droit commun. Appliquée à la protection de l'enfance, elle consisterait à affirmer le droit de tous les enfants à vivre avec leur famille, l'internat devenant un mode d'hébergement subsidiaire ou complémentaire.

Cependant, la désinstitutionnalisation ne peut pas suppléer l'institution. En effet, désinstitutionnaliser, c'est « *s'employer à faire exister une diversité de réponses cliniques et techniques, s'incarnant dans des formes institutionnelles et organisationnelles plurielles ; c'est créer des dispositifs souples et évolutifs, construire des prestations sur mesure et développer des pratiques de réseau* »⁵¹. La désinstitutionnalisation s'appréhende alors comme l'externalisation de l'accompagnement, un ensemble de services souples et modulables, dont l'internat fait partie, en faveur d'un parcours cohérent. Ainsi, la réflexion sur la désinstitutionnalisation doit être menée dans l'objectif d'offrir la meilleure réponse possible à chaque enfant, en fonction de son intérêt supérieur et de sa situation.

C) L'attachement et la parentalité : des notions à prendre en compte

La notion de parcours doit s'appuyer, en partie, sur l'évaluation individuelle des besoins. En effet, c'est à partir de ces besoins que de nouvelles réponses pourront être imaginées pour les jeunes et leurs familles.

Le besoin d'attachement de l'enfant est à mettre en perspective de l'identité parentale recherchée par les parents. Personnaliser le parcours de l'enfant accueilli engage à prendre en compte ces notions.

➤ L'attachement, un besoin essentiel pour l'enfant

Les objectifs recherchés sont le mieux-être de l'enfant, son épanouissement...mais derrière tous les besoins classiquement énumérés (sécurité, confiance, cadre, affection...) se profile un besoin nécessaire d'attachement.

En 1946, le psychanalyste SPITZ va décrire ce qu'il nommera l'hospitalisme, forme de dépression observée (suite à une étude qu'il mènera déjà en 1930) sur des nourrissons séparés de leur mère et les effets produits par cette séparation sur le développement psychoaffectif de l'enfant. En 1950, BOWLBY, développe la théorie de l'attachement, complétée par de nombreux travaux menés dans les années 70/80 (D.W. WINNICOTT, R. ZAZZO), qu'on peut résumer ainsi : pour connaître un développement social et

⁵⁰ Rec. (2010)2, en faveur de la désinstitutionnalisation des enfants handicapés et de leur vie au sein de la communauté.

⁵¹ BATIFOULIER F., TOUYA N., *Travailler en MECS*, 2014, DUNOD, 612p, p585.

émotionnel normal, un enfant a un besoin vital, au niveau psychoaffectif, d'établir une relation avec une personne qui prend soin de lui de manière continue, fiable, prévisible, qui lui permette de se sentir en sécurité. L'attachement ferait alors partie des besoins primaires. Pour Maurice BERGER⁵², à contre-courant de l'idéologie du maintien « à tout prix » du lien familial, « *si on prend en compte l'importance pour un enfant de bénéficier d'une figure d'attachement fiable, sécurisante et accessible, une grande partie des décisions judiciaires et de nos dispositifs éducatifs se révèlent gravement inadéquats* ».

A partir de ces théories, il apparaît important de veiller à la sécurisation de l'attachement entre l'enfant et ses parents, tout en détectant les situations dans lesquelles un tel travail serait préjudiciable au bon développement psychoaffectif, cognitif et social, de l'enfant.

➤ Les parents en quête d'identité parentale

La notion de parentalité est difficile à définir car elle englobe une pluralité de configurations familiales. Elle doit ainsi prendre en compte les personnes qui ont un rôle parental, de près ou de loin, même s'ils n'ont pas de lien de parenté avec l'enfant, c'est le cas des familles d'accueil, mais aussi des professionnels en établissement qui exercent eux-mêmes une forme de parentalité.

Un éclairage du concept tendrait à dire que la parentalité est inconditionnelle, elle ne s'arrête pas dans le temps alors que l'autorité parentale s'arrête à la majorité.

Didier HOUZEL, pour sa part, définit la parentalité selon trois axes indissociables⁵³ :

- L'exercice se réfère à l'identité de la parentalité qui comprend les droits et les devoirs de tout parent à la naissance d'un enfant (obligation de surveillance et de protection, éducation, santé) et l'inscription dans la filiation biologique.
- L'expérience renvoie aux fonctions de la parentalité (expérience subjective, affective, imaginaire).
- La pratique reflète la mise en œuvre effective des pratiques éducatives, de l'ordre du soin, de l'éducation, de la socialisation.

Soutenir la parentalité requiert de la part des intervenants d'avoir une représentation claire de cette approche de la parentalité à partir de ces trois axes ainsi qu'une reconnaissance de l'autorité parentale.

L'identité parentale est une composante de la parentalité, conçue comme la manière dont le parent se définit, s'estime, se perçoit.

⁵² BERGER M., 2014, *Ces enfants qu'on sacrifie... au nom de la protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 175 p, p17.

⁵³ HOUZEL D., 2014, *Les enjeux de la parentalité*, Erès, 200 p.

Dans le cadre du placement de leur enfant, les parents perçoivent les professionnels comme des experts et s'en remettent à eux là où ils ont échoué avec la crainte d'être jugés par rapport à un modèle de « bons parents », un modèle à suivre. Existe-t-il un modèle de bon parent ?

L'auteur Laurent OTT rappelle « *aux adultes qu'ils ne sont pas « nés parents » et qu'ils arriveront d'autant mieux à vivre les relations familiales qu'ils ne s'en serviront pas pour combler un manque* »⁵⁴.

L'éducation n'est pas universelle, la parentalité se compose de modèles éducatifs différents. C'est à partir de cette réalité que les professionnels doivent modifier leurs représentations pour respecter la place des parents, en partant du postulat que tout parent a des capacités à développer.

Pour le psychologue Guy AUSLOOS, « *toutes les familles ont des compétences, mais il faut des conditions pour qu'elles se révèlent : parfois elles ne savent pas les utiliser, parfois elles ne savent pas qu'elles en ont, parfois elles s'empêchent de les utiliser* »⁵⁵. Il constate que les familles ont des ressources, même si elles sont mal utilisées ou inexplorées. A partir de ce constat, il pose l'hypothèse que le travail éducatif ne peut se faire sans la collaboration avec la famille. Notre mission est bien dans ce cadre de reconnaître à la famille son rôle essentiel dans l'éducation et l'évolution de leurs enfants et de faire révéler et épanouir ces compétences. A l'inverse, Maurice BERGER⁵⁶ a la conviction que les droits de l'enfant à être protégé sont occultés en raison de l'aveuglement idéologique qui préside au maintien systématique du lien parent/enfant.

Par ailleurs, la relation de pouvoir entre les deux acteurs du parcours de l'enfant, souvent inégalitaire, renforce la perte de parentalité. Ainsi, les parents ont besoin d'être rassurés sur leur capacité à remplir leur rôle de parents et accompagnés dans l'exercice de leur fonction parentale.

La réponse globale se situe dans l'accompagnement à la parentalité et l'étayage des compétences parentales, en s'appuyant sur celles-ci plutôt que sur les défaillances. L'ANESM rappelle par ailleurs que « *la prise en compte des parents titulaires de l'autorité parentale est indissociable de l'accompagnement de l'enfant* »⁵⁷.

⁵⁴ OTT, L., 2012, *Travailler avec les familles, parents-professionnels, un nouveau partage de la relation éducative*, Erès, p 80.

⁵⁵ AUSLOOS G., 1995, *La compétence des familles*, Eres Relations, 174 p.

⁵⁶ BERGER M., 2005, *Ces enfants qu'on sacrifie...au nom de la protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 175 p.

⁵⁷ ANESM, 2010, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, Synthèse.

2.1.2 Des parcours de placement à la MECS « Les Tilleuls » qui questionnent

A) Une diminution de l'âge d'entrée à la MECS

Bien que l'autorisation de fonctionnement autorise la prise en charge des enfants à partir de 6 ans, quatre garçons de 5 et 4 ans ont été admis à titre dérogatoire. L'admission des fratries est devenue une priorité afin de ne pas ajouter de la souffrance qui serait due à l'éparpillement géographique des frères et sœurs. Rappelons que la loi du 30 décembre 1996 relative au maintien des liens entre frères et sœurs, indique pour la première fois, au titre de l'article 375-5 du CC que « *l'enfant ne doit pas être séparé de ses frères et sœurs, sauf si cela n'est pas possible ou si son intérêt commande une autre solution* ». Plus récemment, la loi réformant la protection de l'enfance précise qu'en cas de placement, « *le lieu d'accueil doit être recherché dans l'intérêt de l'enfant afin de faciliter le maintien de ses liens avec ses frères et sœurs* ».

B) Des sorties de placement essentiellement en direction des familles

Tableau N°5 : Destination des enfants sortis sur les 3 dernières années

Destination	2014	2013	2012
Famille	8 dont 2 majeurs	7 dont 2 majeurs	5 dont 1 majeur
Famille avec une AEMO	2	2	3
Famille avec AED	1	2	2
Famille avec un SERAD	5	2	0
Famille d'accueil	1	0	1
MECS	4	2	2
Autres (ITEP Institut Médico-Educatif, ITEP Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique)	1 IME	0	1 ITEP
Lieu de vie (Foyer Jeune Travailleur)	1	2	3
TOTAL	23	17	17

Les sorties se font majoritairement en direction des familles (14 enfants concernés en 2014), même s'il subsiste une mesure d'accompagnement par le biais d'une mesure d'AEMO, d'une AED ou une orientation en SERAD. Cette dernière possibilité n'existait pas en 2012. Toutefois, à partir de 2014, l'orientation en SERAD est significative et devrait s'amplifier dans les années à venir.

La progression du nombre de retours en familles est à mettre en lien avec le travail déployé depuis 2012 pour favoriser la participation et la collaboration des parents à l'acte de coéducation, ce qui n'était pas le cas auparavant. Ce point sera abordé ultérieurement. Les durées de placement diminuent sensiblement, passant de 3,9 ans en 2012 à 3,6 ans en 2014. Parallèlement, les sorties sont plus nombreuses, évoluant de 23 à 35% sur ces deux années. Il est difficile d'interpréter ces chiffres, qui ne peuvent être considérés qu'à titre indicatif, car la durée d'un placement varie de 1 à 10 ans sur les 3 années. En 2014, les juges ont prononcé de nombreuses mains levées. Cela correspond à l'évolution des

politiques publiques en matière d'aide sociale à l'enfance qui tendent à limiter les durées de placement.

C) La fin du placement, une nouvelle rupture pour les jeunes majeurs

Si nous nous satisfaisons de la progression du nombre de retours en famille, nous restons dubitatifs quant au départ des jeunes majeurs. Ils n'ont parfois d'autre solution que de rentrer chez leurs parents, et peuvent se retrouver dans un milieu familial carencé qui peut engendrer des dérives. De plus, les restrictions budgétaires de l'administration départementale viennent limiter l'accompagnement au-delà de l'âge de la majorité. L'ONED évoque en 2009, dans son rapport sur le parcours des enfants concernés par la protection de l'enfance, des « *risques d'exclusion, d'errance et de désaffiliation sociale plus élevés* » tandis que l'OCDE⁵⁸ considère en 2014 que ces jeunes constituent « *un groupe particulièrement exposé à la pauvreté* ».

Force est de constater que les rares retours que nous parvenons à avoir des jeunes majeurs sortis de la MECS le confirment ; grossesse à 19 ans, toxicomanie, prostitution, sont autant de situations qui sonnent comme un échec pour les éducateurs. Cela ne vient pas compenser la réussite d'autres jeunes qui sont parvenus à s'insérer socialement et professionnellement. Cette situation pose la question de la discontinuité du placement comme facteur d'instabilité des parcours de vie de ces jeunes majeurs. Ces derniers se retrouvent sans protection et sans repères suffisants pour s'insérer socialement. Cela démontre que l'âge de la majorité n'est pas forcément celui de la maturité.

Face à ce type de situation, il convient d'anticiper le passage à l'âge adulte et mettre en perspective la sortie en milieu ordinaire. Cela nécessite un accompagnement basé sur l'accès à l'autonomie. L'autonomie s'acquiert par l'immersion dans l'environnement, qu'il soit scolaire ou professionnel, c'est pourquoi des liens étroits sont entretenus avec l'ensemble des acteurs sociaux de proximité. En effet, l'enjeu est de rendre le jeune acteur de son parcours mais l'exercice est rendu très difficile lorsqu'il se retrouve seul face à ses droits. Il arrive fréquemment qu'après la sortie de la MECS le jeune adulte téléphone à ses anciens éducateurs. Cette continuité du lien est nécessaire pour rassurer et sécuriser le jeune dans la poursuite de son parcours.

Il convient de réfléchir pour ces jeunes adolescents un accompagnement qui permette une sortie du dispositif dans la continuité, pour profiler leur entrée dans un parcours de vie sociale « normal ». Se pose l'exigence de leur offrir une période transitoire entre l'accueil à la MECS et la sortie vers la pleine autonomie.

⁵⁸ OCDE, Organisation de Coopération et de Développement Economiques, *Panoramas de la société, les indicateurs sociaux de l'OCDE*, 2014, [en ligne], www.oecd.org/fr/els/soc/OCDE2014-panoramadelasociete2014.pdf.

2.1.3 Des motifs de placement multiples et conjugués

A) Les facteurs constitutifs du placement

Les raisons du placement sont plurifactorielles, les parents cumulent des facteurs de vulnérabilité sociale.

Tableau N°6 : Les motifs de placement

Facteurs constitutifs du placement Sur les 60 enfants accueillis actuellement	Enfants concernés	%
Carences éducatives et affectives	50	83
Défaut de soins	29	48
Troubles du comportement	24	40
Problèmes de santé des parents (addictologie, pathologie psychiatrique...)	13	22
Maltraitance physique ou psychologique	10	17
Maltraitance sexuelle	8	13
Difficultés socio-économiques	29	48
Rupture familiale (divorce, séparation...)	42	70

Dans la plupart des situations, on retrouve l'accumulation de problèmes d'addictions, de carences éducatives, de ruptures familiales.

Michel CHAPPONAIS définit la carence éducative comme « *l'insuffisance qualitative et/ou quantitative des apports éducatifs dans les différents milieux de vie de l'enfant (école, famille) ne permettant pas de satisfaire les différents besoins de l'enfant : physiques, affectifs, intellectuels, culturels, moraux* »⁵⁹. Ce concept peut être rattaché aux carences affectives responsables de la dégradation de la relation et des troubles du comportement. Le défaut de soins se définit plutôt comme « *le manque d'hygiène, l'insalubrité du logement, et/ou la non prise en compte des besoins spécifiques à l'enfant* »⁶⁰.

Ces deux définitions nous invitent fortement à envisager un travail qui associe chaque fois que c'est possible les parents. Ainsi, l'accompagnement à la parentalité par un étayage des compétences parentales est probablement un axe à promouvoir.

B) La structure familiale déstructurée

Lors des entretiens d'admission, nous constatons que la mère constitue dans la plupart des situations le dernier rempart de la famille et qu'en moyenne, dans une fratrie sur quatre, les enfants ont un père différent. C'est là probablement un des facteurs déstructurant qui génère de l'isolement.

⁵⁹ CHAPPONAIS M., 2^{ème} édition, 2014, Placer l'enfant en institution, DUNOD, 260 p, p86.

⁶⁰ LES CAHIERS DE SOS VILLAGES D'ENFANTS, 2007, *50 ans d'accueil de fratries en village d'enfants SOS*, 20p .

Sur les 60 enfants accueillis, la diversité de la structure familiale se caractérise comme suit :

- famille nucléaire : 17 enfants concernés.
- absence totale des parents (ou les 2 parents décédés) : 8 enfants.
- familles monoparentales (dont familles recomposées) : 35 enfants.
- un des parents décédé : 4 enfants concernés. Depuis deux ans, nous sommes confrontés à ce constat, le décès de l'un des parents, dû à une santé fragilisée par des conditions de vie très précaires.

Au regard de ces situations, on comprend que les conditions d'une éducation structurantes ne sont pas réunies. Les enfants subissent les aléas de la vie et de leurs parents, et leur développement s'en trouve altéré. Nous sommes bien là en présence de ce que l'on appelle les déterminants sociaux, qui sont les circonstances dans lesquelles les individus naissent, grandissent et vivent.

La situation des enfants peut également être tributaire de ce qu'ils ont vécu lors d'un placement en famille d'accueil.

C) L'échec en famille d'accueil, un facteur supplémentaire de placement

Sur 7 échecs vécus en familles d'accueil en 2014, il est à noter que 3 enfants n'ont plus aucun contact avec elles. Dans 4 cas, la famille n'arrive pas à suivre une scolarité devenue trop lourde pour elle. Concernant les 3 autres situations, il s'agit de familles maltraitantes qui éprouvent des difficultés de prise en charge notamment à l'entrée du jeune dans l'adolescence. Les familles d'accueil sont recrutées et suivies directement par les services de l'ASE ; toutefois, les professionnels de l'ASE eux-mêmes évoquent un manque de communication, l'existence de difficultés relationnelles avec les intervenants, un manque de suivi dans l'accompagnement de ces professionnels qui ne disposent pas de relais. Cette absence de structuration conduit à l'échec de ce type de placement.

Les conclusions d'une étude psychiatrique menée en 2013⁶¹ sur les raisons des échecs du placement des enfants et adolescents en familles d'accueil fait ressortir que les problématiques de la famille biologique se déplacent dans la famille d'accueil. « *La famille d'accueil rejette la famille biologique, l'enfant réel et ainsi rejette l'objet même de sa mission d'accueillir et de protéger l'enfant en difficultés.* » Cette étude démontre que la famille d'accueil rejette l'enfant parce qu'elle n'arrive à faire le deuil de l'enfant imaginaire. Offrir une structure familiale au sein d'une famille d'accueil à un enfant chargé de toutes

⁶¹ COHEN D., Chef du service psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent à l'hôpital de la Salpêtrière, « *Qu'accueille la famille d'accueil* », Neuropsychiatrie de l'enfance et de l'adolescence, N°6, 2013.

ses problématiques familiales, ses carences éducatives, ses traumatismes n'est en effet pas chose aisée pour les professionnels parents.

Ces conclusions conduisent à penser qu'un accompagnement de ces familles est indispensable, car comme pour la famille biologique, il n'y a pas de famille d'accueil idéale. Il importe de prévenir les risques éventuels en les repérant grâce à un travail de suivi régulier.

2.2 Des réponses insuffisantes aux besoins repérés

Malgré la création récente du SERAD, l'internat reste le mode d'accueil principal de la MECS, néanmoins reconnu par la qualité son accompagnement personnalisé. Un manque d'ouverture privilégie cependant un fonctionnement assez autocentré.

2.2.1 Une prise en charge trop institutionnalisée

A) L'internat, socle de la prise en charge

L'internat est historiquement le pilier de la prise en charge des enfants à la MECS « Les Tilleuls ». Pourtant aujourd'hui, l'analyse de la population fait apparaître qu'en fonction de la diversité des problématiques qu'ils rencontrent, les enfants ne requièrent pas tous un hébergement continu à l'internat.

Les enfants bénéficient à la MECS d'un accompagnement personnalisé, qui n'est pas sans complexifier le travail des professionnels qui, comme l'indique l'ANESM, ont « à concilier la vie en collectivité et la personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement [...] si la vie en collectivité génère des contraintes diverses, chaque personne doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement individualisé »⁶². L'action éducative à la MECS « Les Tilleuls » s'appuie sur la collectivité pour offrir un cadre structurant et sécurisant pour les jeunes accueillis. Elle permet de rompre l'isolement affectif et social et de ce fait, elle est un lieu de ressourcement. L'organisation en petits groupes crée des espaces plus intimes que les enfants peuvent investir. Cela renforce le sentiment d'appartenance et donne des repères aux enfants qui peuvent se reconnaître comme faisant partie d'un des groupes de la MECS. Le groupe peut ainsi être vecteur d'une dynamique d'évolution individuelle, tant physique que psychologique, et d'un regain d'assurance. Je me souviens de Tom⁶³, placé à la MECS à l'âge de sept ans, qui par sa petite taille en paraissait quatre, et qui marchait toujours la tête creusée dans les épaules, craintivement, levant les yeux au-dessus de

⁶² ANESM, 2009, *Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement*.

⁶³ J'utiliserai un prénom d'emprunt lorsque je citerai des vécus à la MECS.

ses lunettes. Après deux années, il avait poussé incroyablement tel un « champignon » ; il était devenu un enfant joyeux qui s'exprimait souvent en chantonnant et donnait vraiment l'impression d'être sorti de sa bulle. On peut considérer que l'évolution spectaculaire de cet enfant est en lien direct avec le cadre de vie offert par la collectivité, complété par une attention individuelle au regard de sa situation singulière. L'exemple plus récent de Sam est également révélateur. Il est arrivé à la MECS il y a tout juste un an, atteint d'un Trouble de Déficit de l'Attention avec Hyperactivité (TDAH). L'accompagnement personnalisé dont il a bénéficié lui a permis de se poser, d'être plus calme. La MECS s'autorise à penser un accompagnement de un pour un pour répondre aux situations de jeunes en très grande souffrance.

Au-delà de ces deux exemples, pour un certain nombre d'enfants, le placement en internat s'impose afin d'établir une mise à distance de la famille. Pour d'autres, il peut se justifier par un objectif d'accès à l'autonomie et à la socialisation.

On voit bien que les besoins peuvent être différents et qu'il convient de mettre en place un accompagnement personnalisé. Le PP, réalisé pour chaque enfant permet de prendre en compte ses besoins individuels. Un éducateur coordinateur de PP retrace le parcours antérieur de l'enfant et veille à la continuité et la cohérence de l'accompagnement éducatif à la MECS.

Ainsi, les enfants bénéficient des apports structurants du cadre collectif et d'une réponse individualisée. Comme l'explique Francis BATIFOULIER⁶⁴, la MECS est face à une injonction paradoxale entre faire vivre des individualités en souffrance et personnaliser les parcours.

L'opérationnalité de l'internat de la MECS est reconnue depuis de nombreuses années par les services du département et de l'ASE. L'expérience, le savoir-faire, la reconnaissance de la MECS sont des atouts sur lesquels il est possible de s'appuyer pour engager une rénovation des pratiques et développer de nouvelles réponses qui viendront compléter l'offre de service. L'une de ces réponses est le SERAD.

B) Le SERAD dans un mouvement de diversification

Le SERAD s'inscrit dans la réforme du 5 mars 2007 qui encourage l'innovation des modes d'accompagnement. C'est une modalité dite de « placement à domicile » dans un cadre administratif (à la suite d'un contrat passé entre la famille et les services de l'ASE) ou judiciaire (par décision du juge des enfants confiant l'enfant à l'ASE).

Dans le cadre du schéma départemental 2004-2009 et faisant suite à la sollicitation du CD, nous avons mis en place fin 2013 un SERAD pour l'accueil de 20 jeunes de 6 à 17

⁶⁴ BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, Refonder les internats spécialisés, DUNOD, 270p.

ans. Il se situe géographiquement à 20 kilomètres de la MECS, sur le territoire de Morhange. Cette implantation correspond aux besoins repérés par les services du département, afin d'offrir aux familles des interventions éducatives de proximité et d'en garantir la fréquence. Adossé à la MECS, le SERAD a un fonctionnement indépendant et un budget qui lui est propre.

Utilisée en milieu naturel, cette mesure fondée sur le repérage et la mobilisation des compétences parentales permet d'associer étroitement les familles et de ne pas rompre les liens familiaux. La finalité est de raccourcir les temps de placement tout en sécurisant les retours en famille par un étayage éducatif et un retour ponctuel à la MECS en cas de difficultés conjoncturelles. La MECS dispose de deux places d'accueil conjoncturel.

De ce fait, l'intervention s'apparente à un appui conseil qui responsabilise les parents et les soutient dans leur rôle. Une formation sur l'abord familial institutionnel et systémique permet aux éducateurs d'appréhender cette activité de relation d'aide face à des situations familiales diverses.

L'amélioration de la qualité des accompagnements et des prises en charge constitue un travail qui doit être poursuivi au regard de :

- L'objectif de qualité des interventions : cohérence, individualisation, continuité des parcours,
- La proportion élevée des mesures prescrites par l'autorité judiciaire, tant dans le cadre du milieu ouvert que du placement.

2.2.2 Un travail engagé envers les familles qui demande à être développé

A) Le service relations avec les familles, une avancée

La MECS dispose d'un service relations avec les familles (SRAF) créé il y a bientôt trente ans. Il concerne uniquement les placements directs, l'ASE gérant elle-même les relations avec les familles dans le cadre de ses placements. La mission était conçue initialement davantage sur le plan du suivi de la famille, dans une fonction d'écoute, que sur un mode participatif. La culture du travail avec les familles a réellement commencé à s'engager à partir de 2010, au départ de l'ancienne directrice adjointe pour qui, à l'instar de Michel BERGER, dénonçait l'idéologie du lien familial et pensait que « les liens familiaux ne sont pas bons par essence »⁶⁵ dans une situation de séparation en protection de l'enfance. Une éducatrice à temps plein s'occupe de ce service et a suivi 22 situations sur l'année 2014. Les relations avec l'autorité judiciaire relèvent de l'encadrement ou du SRAF.

⁶⁵ BEGER M., *La protection de l'enfance, L'échec de la protection de l'enfance*, p330.

L'éducatrice du SRAF travaille en étroite collaboration avec les éducateurs dans l'échange d'informations, sur l'élaboration du PP et le travail mené avec la famille.

Le travail s'est structuré autour de l'établissement d'un lien de confiance avec les familles, de bienveillance, sans jugement et dénué de tout contrôle. L'éducatrice est perçue par les parents comme un maillon en lien direct avec l'enfant. Le SRAF est clairement identifié et permet un travail spécifique en donnant une appréhension des dynamiques familiales, de leurs particularités, de leurs potentiels et de leurs limites.

Face à une augmentation du nombre de visites à l'établissement, le service a été renforcé par un temps partiel (0,8 ETP).

Trois espaces de rencontres parents/enfants ont été aménagés pour offrir des temps de partage privilégiés, favorisant la reconstruction des liens affectés par la séparation. Cependant, ces trois lieux sont dispersés dans l'établissement, au sein des groupes de vie ou des services administratifs, dans une certaine promiscuité qui ne favorise pas l'intimité familiale.

B) Une participation « symbolique » des parents au projet de leur enfant

J'entends ici par « participation » la considération du parent en tant que « co-acteur » de la prise en charge de son enfant et non comme « bénéficiaire ».

Si le studio permet de tisser et renforcer les liens, force est de constater qu'à l'internat le travail avec les familles reste encore symbolique.

« Redonner des droits, requalifier les parents, nul doute que cette injonction législative soit en majeure partie devenue une volonté interne des professionnels. Mais il reste à passer d'une présence symbolique des parents dans les discours à une mise en œuvre concrète, institutionnalisée, de celle-ci », fait observer Catherine Sellenet⁶⁶.

A la MECS, la participation des parents se limite à solliciter leur accord pour des actes usuels (scolarité, santé), ou pour des recadrages.

➤ L'exemple du projet personnalisé est prégnant. Tandis que les lois 2002-2 et 2007-293 placent explicitement l'usager et le respect de l'autorité parentale au cœur du dispositif, l'ANEMS recommande un travail d'élaboration commun du PP, dans une dynamique de co-construction avec la famille. Dans la réalité de la MECS, l'élaboration du PP dans les trois mois suivant l'admission ne fait à aucun moment appel à la participation des parents, même si il est effectivement établi avec l'enfant.

Comment peut-on engager un travail co-éduquant avec les familles si on ne les implique pas au projet personnalisé de leur enfant ? Comment coordonner parcours et projet personnalisé dans cette configuration ?

⁶⁶ SELLENET C., 2007, *La parentalité décryptée*, L'Harmattan, p47.

➤ La mise en place dans l'établissement depuis seulement deux ans, (suite à son absence relevée par l'évaluation externe de 2013), du DIPC permet de donner la parole aux parents sur leurs attentes en termes d'accompagnement de leur enfant. On constate que les comportements des parents sont révélateurs de l'investissement qu'ils sont prêts à mettre en œuvre (par exemple participer aux achats scolaires...). Cependant, leurs compétences et savoir-faire ne sont pas questionnés.

➤ La MECS ne dispose pas d'un Conseil de la Vie Sociale (CVS) mais d'une autre instance de participation, conformément à la loi du 2 janvier 2002. La direction a fait le choix, sur la base des conclusions de l'évaluation externe, de mettre en place un conseil des enfants. Y participent un éducateur par groupe et deux enfants par groupe de manière à représenter un échantillon représentatif de la population, ainsi que le directeur, le directeur adjoint, les deux chefs de service, la responsable administrative. La participation des enfants est également assurée par le biais de réunions d'expression dans les groupes, de commissions menus, de commissions animation. Cependant, le conseil des enfants fonctionne en vase clos, aucune personne extérieure à l'établissement n'y est conviée. Il peut certes paraître compliqué pour certaines situations d'inviter les parents mais ce n'est pas le cas pour la majorité. Elargir le conseil à d'autres acteurs (familles, un membre du CA, un membre de la municipalité) ferait sa force, légitimerait son instance.

Dans sa RBPP de décembre 2014⁶⁷, l'ANESM définit le cadre de l'expression et valorise la participation des parents à l'accompagnement personnalisé de leur enfant. L'approche participative n'est pas aisée à mettre en œuvre tant pour les professionnels que pour les parents tant elle perturbe les modes de fonctionnement habituels de chacun, et davantage dans un établissement où règne encore une culture de l'internat.

La construction du projet de l'enfant ne sera possible que si les parents et les professionnels agissent ensemble, dans une complémentarité des rôles et dans un objectif de coéducation. Penser une organisation co-éduquante suppose d'introduire la famille dans la dynamique de parcours et de repenser le positionnement des professionnels.

C) Une expérimentation innovante : l'hébergement des familles

Il est fait le constat à la MECS d'une augmentation de la part des jeunes qui ne bénéficient d'aucun droit de visite, ou exclusivement de droits de visite en présence de tiers. Cela peut s'expliquer par la mise en place des SERAD sur le département qui ont

⁶⁷ ANESM, 2014, L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance.

permis d'éviter des placements ou d'accélérer la sortie des placements vers la mesure SERAD, mais aussi par l'accroissement du nombre des accompagnements de droits de visites préconisés par les professionnels, dans une logique de minimisation de la prise de risque. C'est aussi l'expression des difficultés grandissantes au sein des familles en référence à la notion de risque ou de danger.

Devant ce constat et la volonté de rapprocher les familles, pour ne pas rompre le lien, nous avons mis à disposition le studio interne à l'établissement (servant habituellement à la démarche d'autonomisation des adolescents) pour héberger le temps d'un weekend des parents avec leurs enfants. Cette expérience a porté ses fruits et a révélé que l'accompagnement des compétences parentales permet aux parents de retrouver leur parentalité et leur estime d'eux-mêmes.

Je citerai les deux exemples porteurs qui me conduisent aujourd'hui à imaginer une solution dédiée à ces familles car ils ont permis :

► Un retour au domicile : Sonia, 14 ans, est arrivée à la MECS en 2011. Sa mère, dans une situation très instable, s'en désintéresse. Sonia ne connaît pas son père, parti lorsqu'elle avait quatre ans mais il est présent symboliquement car il verse une pension alimentaire. Les grands-parents maternels nous apprennent que le père ignore le placement de sa fille. L'éducatrice du SRAF le contacte et lui explique la situation. Il habite dans le sud de la France. Il accepte de venir passer quelques weekends au studio avec sa fille ; ils apprennent à se connaître dans un lieu sécurisant et contenant, plus adapté qu'une chambre d'hôtel pour construire des liens et rassurant pour Sonia qui ne le connaissait qu'au travers de discours pas toujours positifs de la part de sa mère. C'est un grand raccourci pour retracer trois ans de travail continu sur le tissage des liens. Le studio a servi de tremplin et Sonia vit aujourd'hui chez son père.

► Un droit d'hébergement : le père de Jonathan, seul, n'est pas rassuré et manque de confiance quand il le reçoit chez lui lors de visites. L'hébergement au studio a permis de rétablir de l'assurance chez le père et de solidifier sa relation avec son fils. Les droits de visite et d'hébergement ont été élargis. Jonathan vit la semaine en ITEP et rentre tous les week-ends chez lui.

D'autres hébergements au studio ont depuis permis de réunir des fratries éloignées, de tisser, rétablir, consolider des liens. Le studio a prouvé son utilité et se présente comme une réponse à la reconquête de l'identité parentale. Victime de son succès, il ne suffit plus à satisfaire toutes les visites. Il convient d'exploiter davantage cette solution afin d'optimiser les chances de réussite dans le rapprochement des enfants et de leur famille.

2.2.3 L'ouverture de la MECS sur l'environnement à améliorer

Je situe l'ouverture de la MECS au regard de sa particularité de disposer d'une école interne d'une part, et de ses relations partenariales d'autre part.

A) Une spécificité de la MECS : l'école interne

Tandis que la loi⁶⁸ pose le principe de l'accessibilité à l'école de droit commun pour les enfants en situation de handicap et place l'inclusion au cœur des missions de l'école, la MECS a conservé son école interne, pour l'accueil d'enfants en difficultés scolaire.

Ses objectifs sont :

- D'accueillir des enfants situations d'échec ou de gros retards scolaires,
- De combler les lacunes en termes de savoir scolaire et de comportement social,
- De réinsérer vers la scolarité de droit commun la mieux adaptée à l'enfant.

Un projet de scolarisation définit les actions (pédagogiques, psychologiques, éducatives...) en fonction des besoins particuliers de l'enfant.

L'enseignement est dispensé par deux éducatrices scolaires non diplômées de l'éducation nationale, financées par le prix de journée de la MECS. Hormis les considérations budgétaires, les enfants accueillis à l'école ne sont pas insérés dans le droit commun. Ces jeunes scolarisés à l'école interne ne connaissent que l'internat. Comment peut-on alors favoriser leur insertion dans la société et l'accès à la citoyenneté ? Comment ne pas les stigmatiser plus quand les autres enfants racontent leur journée à l'école ? Il m'est arrivé d'entendre les enfants en fin d'année scolaire demander s'ils iraient à l'école du village l'année suivante. L'école ne leur permet pas d'établir d'autres relations qu'avec les enfants de la MECS, sans compter parmi eux certains qui restent à la MECS toute l'année. Selon la psychologue, l'école interne apporte une contenance et un apport individuel et a permis pour une grande partie des enfants de leur éviter une orientation en Institut Médico-Educatif (IME). En effet, quand Tatiana, 10 ans, déscolarisée, est arrivée à la MECS, elle ne savait pas lire son prénom et présentait une situation de blocage scolaire. L'école interne a permis de la socialiser et lui donner goût à l'apprentissage avant de réintégrer le milieu scolaire ordinaire. Il arrive même parfois que l'ASE oriente des enfants qui ont d'importantes difficultés vers la MECS parce que nous disposons de cette école. C'est par exemple le cas de Sam atteint de TDAH, que j'ai évoqué précédemment.

Le suivi de la scolarisation des enfants, une des responsabilités majeures à laquelle je suis attachée, doit continuer à être un point central dans la prise en charge des enfants

⁶⁸ Loi du 11 février 2005 relative à l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

accueillis. La définition d'une nouvelle conception de notre système scolaire doit faire place à l'actuel, dans une approche décloisonnée, ouverte sur l'extérieur, privilégiant l'inclusion. Il est nécessaire de formaliser un mode de fonctionnement avec l'éducation nationale autour des cas complexes nécessitant l'individualisation en matière de scolarisation, en faveur du parcours scolaire des jeunes. Cela implique de systématiser les relations avec l'école afin d'éviter les ruptures de parcours avec l'objectif de maintenir la priorité à une scolarisation de qualité.

B) Un réseau de partenaires à étendre

Certaines relations partenariales sont incontournables dans le cadre du placement, communes à toutes les MECS : CD, ASE, juge des enfants, AEMO, Education Nationale. Ce sont nos partenaires du quotidien, essentiels pour permettre une continuité de l'histoire et du parcours de l'enfant.

Les situations complexes des enfants nous amènent aussi à faire appel à différents services, en cas de besoin, mais le partenariat n'est pas installé, il reste « ponctuel ». Je citerai l'exemple d'un micro kinésithérapeute auquel la psychologue a fait appel dans une démarche de complémentarité pour quelques situations.

Les enfants qui présentent des problématiques à la frontière du médico-social n'ont la possibilité de poursuivre leur parcours à la MECS que pour un temps, faute d'une inscription de nos relations dans des partenariats réguliers, s'inscrivant sur la durée. Ainsi, un jeune conjuguant des troubles du comportement et une déficience scolaire fera l'objet d'une réorientation vers une structure du médico-social. Pourtant, une construction de son parcours en lien avec le médico-social permettrait de l'inscrire dans une classe adaptée type ULIS⁶⁹ tout en conservant l'hébergement à la MECS.

Poursuivre la diversification engagée doit nous employer à chercher des ressources extérieures. Ces logiques d'intervention au service des parcours des enfants nécessitent le décloisonnement de la MECS dans une dynamique de partenariats. Ces relations territoriales sont indispensables car elles participent directement ou indirectement aux prestations de l'établissement, aux aspects qualitatifs de l'accompagnement.

Par ailleurs, la loi du 2 janvier 2002, complétée par celle de 2007 sur ce point, renforce le travail interinstitutionnel et interprofessionnel. Le législateur inscrit le travail en réseau sur le territoire, en collaboration dans des dynamiques organisationnelles.

Le parti pris de F.DHUME, « *c'est de postuler la pertinence générale des modèles de coopération, de contribuer à faire mieux en faisant autrement, de prendre en charge collectivement les défis complexes auxquels nous sommes confrontés* »⁷⁰. Je partage ce

⁶⁹ ULIS : Unité Localisée pour l'Inclusion Scolaire.

⁷⁰ DHUME F., *Du travail social au travail ensemble*, Editions ASH, 2010.

postulat car la pertinence des partenariats relève d'une véritable collaboration entre acteurs qui doivent interagir pour les faire vivre.

Garante de la stratégie de l'établissement, je suis consciente que l'ouverture de la MECS sur l'environnement présente ainsi les enjeux suivants, « *L'ouverture sur l'environnement étant comprise comme une dynamique impliquant les professionnels de l'établissement, les personnes accompagnées, leurs proches et les acteurs du territoire* »⁷¹ :

- Se démarquer sur son territoire : la MECS, seul établissement de l'association, située à 15 kilomètres d'une autre MECS, doit faire preuve de réactivité et de performance dans un contexte de mutualisations d'établissements,

- La MECS doit mettre en valeur son implantation rurale. A cette fin, elle doit faire preuve de dynamisme en démontrant la capacité de l'Association à s'adapter à l'évolution de l'environnement et à offrir des prestations d'accompagnement de qualité ajustées aux besoins repérés sur son territoire,

- S'ouvrir sur l'environnement familial et social des enfants accompagnés.

2.3 Définir une logique de parcours au sein de la MECS « Les Tilleuls »

2.3.1 S'appuyer sur l'existant pour définir un nouveau modèle

Le tableau ci-dessous établit un rappel synthétique des résultats du diagnostic au regard des contraintes et des atouts.

Tableau N°7 : Matrice SWOT⁷²

	ATOUPS (Strengths)	FAIBLESSES (Weaknesses)
INTERNES	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien du Conseil d'Administration - Situation financière saine - Adaptabilité de la MECS - Professionnels qualifiés - Dialogue facilité avec les IRP 	<ul style="list-style-type: none"> - Offre de services peu diversifiée - Réponses non adaptées aux besoins des enfants accueillis : sortie des adolescents, rajeunissement de l'âge d'entrée à la MECS - Des services qui présentent une ouverture limitée - Résistance possible des salariés - Peu de travail avec les familles - Représentations des professionnels - Déficits sur les 2 dernières années

⁷¹ ANESM, 2012, « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* », Synthèse.

⁷² SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un outil d'analyse stratégique.

	OPPORTUNITES (Opportunities)	MENACES (Treats)
EXTERNES	<ul style="list-style-type: none"> - Projet porté par le département et les politiques publiques - Réputation de la MECS sur son territoire - Signature d'un CPOM - Un territoire encore peu développé en termes d'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement unique de l'Association - Une MECS implantée à 15 kms - Environnement rural - Partenariat quasi absent - Le CPOM : non reprise des déficits

Cette synthèse va me permettre d'identifier les axes stratégiques à développer pour la mise en œuvre d'une plateforme de prestations diversifiées qui entend personnaliser le parcours des enfants, en réduire la durée de placement et développer la participation des familles. En tant que directrice, il me faut inscrire la MECS dans une nouvelle culture : passer d'une logique d'établissement à une logique de parcours, en proposant un parcours interne à l'institution, en prenant appui sur les forces dégagées par le diagnostic.

2.3.2 Conceptualiser la MECS de demain

Ne pas regarder de près le pari qui nous est proposé aujourd'hui et ne pas prendre rang risque à terme de nous enfermer dans un accueil ordinaire. Ma place de directrice me confère des responsabilités qui sont de l'ordre de l'accompagnement des mutations sociales et territoriales.

A) Rénover l'internat et innover

De la substitution à la suppléance, du déni au respect des droits de l'enfant, de l'encadrement collectif au projet personnalisé, de la relégation de la famille à un travail de coéducation... Ces nouvelles approches contribuent à rénover l'internat et lui redonner du sens et de la pertinence. « *Refaire de l'institution, ce n'est pas ressusciter les institutions d'hier, refaire à l'identique. C'est inventer de nouvelles formes institutionnelles*⁷³ ».

La démarche de rénovation de l'internat consisterait alors à concevoir une offre de services qui se décline selon trois logiques : une logique première d'ordre supplétif, une logique en développement celle de l'étayage des fonctions parentales, une logique résiduelle, encore nécessaire, d'ordre substitutif. Sans oublier le cœur de métier de la MECS, « *la prise en compte de l'enfant et donc la réalisation de services de protection, de*

⁷³ BATIFOULIER F., *Refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation*, 3èmes rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, pp 108-122, p111, [en ligne], [visité le 22 mars 2015], disponible sur internet : <http://www.anmecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmecs-lille.pdf>.

soin et d'éducation...[...].il s'agit de prendre en compte leurs familles à travers la proposition de modalités d'accompagnement formalisées⁷⁴ ».

Cette requalification de l'internat nous engage à nous interroger sur les conditions et les modalités à mettre en œuvre au service de l'utilisateur (enfants et parents) : l'évaluation de la situation familiale permettant de définir les actions de soutien à la parentalité, les représentations et les pratiques professionnelles, l'organisation du bâti, l'offre de services. La logique de services s'appuie sur les besoins des jeunes et de leur famille. Elle suppose d'interroger les pratiques éducatives et de questionner l'adéquation des réponses apportées aux troubles du caractère et du comportement des enfants suivis.

Une offre plurielle permet d'offrir un choix en fonction du projet de vie de l'enfant. C'est en s'appuyant sur l'internat que de nouvelles modalités variées et modulables vont pouvoir répondre de manière plus adaptée aux besoins repérés à un moment du parcours du jeune.

La rénovation de l'internat laisse une place à notre capacité d'innovation pour offrir aux enfants la possibilité d'un retour en famille via une diversification des modalités d'accompagnement. L'innovation ne consiste pas uniquement à créer quelque chose de nouveau, *« elle renvoie aussi chacun de nous à envisager et accepter d'autres idées, d'autres manières de faire. Elle vient remettre en cause, questionner les habitudes, la routine, l'ordre établi »⁷⁵.*

Notre posture va évoluer vers une adaptation constante aux besoins des jeunes par conséquent je vais devoir impulser le changement et *«repenser nos pratiques, les diversifier, les modéliser sans les uniformiser »⁷⁶.* Le projet personnalisé sera un véritable support de la diversification et permettra par l'évaluation régulière des besoins de proposer des adaptations. La mise en œuvre de la diversification au sein de la MECS doit nous faire passer d'une logique d'admission à une logique de parcours, modulable et fluide, au service des projets des enfants. L'innovation doit s'inscrire dans une démarche de projet, le projet d'établissement en sera le levier : développer le soutien à la parentalité, diversifier l'offre de services, ouvrir l'établissement vers l'extérieur, autant d'actions nouvelles qui consentiront à répondre aux besoins des enfants et de leurs parents.

B) Développer une logique de suppléance et de soutien à la parentalité

La réorganisation du métier de l'internat gardera toute sa pertinence en s'orientant vers une démarche supplétive et de soutien à la parentalité. L'acte éducatif doit évoluer vers

⁷⁴ BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, *Refonder les internats spécialisés*, Paris : Dunod, p.204.

⁷⁵ FABLET, D., *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance*, L'Harmattan, 153 p, p100.

⁷⁶ BATIFOULIER F., TOUYA N., *Refonder les internats spécialisés*, DUNOD, 2008, 267p, p194.

une logique d'association, de participation et d'implication des familles à travers des dispositifs qui favorisent la promotion de la coéducation. L'éducation devient alors un concept qui se partage et se construit dans une relation triangulaire, même si elle peut parfois être conflictuelle.

Quoiqu'il en soit, il ne s'agit plus de « faire à la place » mais de « faire avec », la place du parent étant aujourd'hui celle d'un partenaire. La difficulté pour les professionnels est de se placer au cœur de la triangulation droit des parents, intérêt de l'enfant, obligations du professionnel, en veillant à ne pas opposer ces trois points. Sur le terrain, il n'apparaît pas aisé de travailler dans cette configuration. Les postures des professionnels sont de fait interrogées, obligeant à de nouvelles formes de communication, de participation et de considération du système familial, augurant le « parent acteur ». Il appartient ainsi au professionnel de proposer aux parents l'accompagnement le plus ajusté en opérant une mise à distance et une objectivation de la situation. Cette mission de suppléance parentale doit s'adapter à chaque situation en s'appuyant sur les compétences mobilisables tout en considérant les difficultés des parents.

Pour Dominique FABLET, l'approche familiale opère « un glissement de l'éducatif au psychologique, d'une relation d'aide à une aide à la relation »⁷⁷. La co-construction apparaît désormais en filigrane de l'accompagnement de l'enfant, avec pour objectif de faire évoluer favorablement les parcours des enfants.

Favoriser la parentalité est une priorité dans le projet à mener, en développant des actions qui permettront de réveiller et valoriser les compétences parentales.

De ces défis se dégagent des enjeux qu'il me faut appréhender pour préparer la nouvelle MECS dans une sérénité efficiente.

2.3.3 Des enjeux stratégiques

Je relève 3 enjeux qui découlent des perspectives, à mon sens déterminants pour l'avenir de la MECS :

A) Penser en termes de dispositif

Dans le domaine de la protection de l'enfance, le dispositif « englobe l'organisation structurelle et organisationnelle en mesure de répondre aux problématiques et aux

⁷⁷ FABLET, D., 2015, *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance*, L'Harmattan, 153p, p101.

dynamiques évolutives des jeunes accueillis. Ce concept s'applique à une organisation multimodale, éventuellement avec des coopérations institutionnelles »⁷⁸ .

La reconnaissance de l'enfant se traduit par la personnalisation, l'individualisation, la prise en compte des besoins et l'adaptation nécessaire des réponses, la diversification des prestations, la modularité, le maintien en milieu naturel privilégié, le soutien à la parentalité... les réponses doivent être modulables, c'est-à-dire s'inscrire dans un dispositif comprenant des interventions multimodales et d'intensité adaptables, permettant d'articuler plusieurs interventions professionnelles séquencées dans le temps. Il n'y a pas de solution idéale, c'est ce qui permet d'améliorer les réponses. C'est en termes de dispositif que nous devons repenser nos pratiques, « *Sortir d'une logique d'établissement ou de service pour imaginer une organisation intelligente* »⁷⁹ ».

Avant de réfléchir le dispositif, j'ai dû questionner l'existant en me conformant aux politiques publiques : la MECS, que je dirige offre-t-elle à chaque enfant un accompagnement individualisé dans un cadre de vie collectif ? Tous les moyens sont-ils mis en œuvre pour définir la personnalisation de la réponse dans le temps ? En effet, seuls les outils (PP, DIPC) ne suffisent pas à la réalisation concrète de ces objectifs. En réponse à cet enjeu, je dois, dans mon rôle de directrice, repositionner l'institution en déployant de nouveaux services en réponse aux besoins identifiés, en adéquation avec le schéma départemental et en cohésion avec le CA. Les actions devront s'inscrire dans des véritables partenariats pour ajuster au mieux les parcours des enfants accueillis. Les réponses doivent s'élaborer à partir de la situation de l'enfant et de sa famille, afin d'éviter des parcours chaotiques.

Accompagner le parcours au sein d'un dispositif de prestations modulables stipule qu'un enfant peut passer d'une modalité à l'autre et que ce changement ne soit pas vécu comme une rupture de prise en charge, mais comme une étape d'un processus qui passe inévitablement par des phases plus ou moins concluantes, mais ajustables.

Denis PIVETEAU⁸⁰ définit le dispositif comme « *un regroupement d'établissements et de services entre lesquels, en fonction des besoins de la personne, l'intensité d'intervention des différentes structures peut être modulée sans avoir à modifier la décision d'orientation prise par la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées* ».

⁷⁸ 2013, 3èmes rencontres nationales des professionnels des MECS, « *Les MECS à l'heure de la diversification des services* », p60.

⁷⁹ JR LOUBAT, ASH 2847, 14/02/2014, p32.

⁸⁰ D.PIVETEAU, 2014, « *Zéro sans solution : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches* ».

La fluidité du parcours dans le dispositif fait appel à la recherche d'une continuité pour l'enfant. Ce principe, inscrit dans l'article 20 de la CIDE, l'est également dans la recommandation européenne de 2005 qui prévoit que *« lorsque le retour de l'enfant dans sa famille n'est pas possible, d'autres prises en charge ou la poursuite de la mesure de placement doivent être envisagées en tenant compte des souhaits et de la continuité du parcours de l'enfant, de son épanouissement et de ses besoins propres »*.

B) Un enjeu financier

La logique de service dans laquelle nous devons opérer doit s'inscrire dans le cadre des évolutions législatives et dans les attentes des autorités de tarification. C'est effectivement à moyens constants que le département nous demande d'innover. Les membres du CA ont été associés à la réflexion qui s'est engagée dès la première réunion au CD du 19 février dernier sur les perspectives de l'établissement. J'ai organisé depuis cette date trois réunions de bureaux à l'issue desquelles des orientations stratégiques ont été définies : développer notre activité dans le cadre d'un CPOM est une réelle opportunité puisque nous allons fonctionner avec une dotation globale qui nous octroiera plus de liberté de gestion. C'est parce que les enjeux économiques sont croissants que je dois promouvoir l'innovation et la créativité, en m'appuyant sur des méthodes et des outils comme le CPOM. Il ne suffit pas de multiplier les modalités d'intervention pour se conformer aux attentes et aux exigences des politiques publiques, il va falloir faire des choix stratégiques et opportuns pour articuler la nécessité de diversifier les modes d'accompagnement tout en se préoccupant des impacts budgétaires.

C) Un enjeu organisationnel et managérial

Sans moyens financiers supplémentaires, la définition et la mise en œuvre concrète de nouvelles modalités d'accompagnement me conduit indéniablement à repenser l'organisation de l'établissement en termes de capacité d'accueil et de personnels.

La mise en œuvre du dispositif engage de ma part une vision globale des ressources humaines disponibles pour garantir la qualité des services qui seront rendus demain. Je vais devoir mener une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et des Qualifications (projet communément nommé GPEC), dans une démarche prospective et anticipative pour préparer la MECS aux changements. Les ressources humaines font partie intégrante de la stratégie, elles doivent permettre de s'armer au mieux pour affronter les incertitudes de l'avenir, éviter une éventuelle gestion de crise et une adaptation brutale. Je dois adopter une démarche d'accompagnement des équipes pour opérer la mutation de l'établissement en douceur, en inscrivant une stratégie de direction définie avec le CA. Gérer le changement va forcément déstabiliser l'organisation et les personnels. Des espaces de paroles permettront aux professionnels de s'exprimer, d'analyser, de critiquer, d'imaginer, autant d'attitudes qui dynamiseront la MECS. Cet

accompagnement permettra en outre de déceler les résistances liées à l'installation d'une routine familière et confortable.

La logique de dispositif ainsi qu'une relation à renouveler avec les parents conduisent à une diversification des pratiques professionnelles et invitent par conséquent à développer des nouvelles compétences. L'enjeu managérial réside dans l'appréhension et l'accapitation de ce nouveau cadre d'intervention par les chefs de service éducatifs qui devront relayer leur mobilisation aux équipes. Le défi est de faire évoluer notre offre de service et concomitamment imaginer de nouvelles formes d'organisation et de management pour la structurer. Le management, l'encadrement et le soutien des équipes devront permettre de donner aux professionnels les moyens de poursuivre dans la diversité leurs missions au sein d'une institution remodelée.

Répondre à ces trois enjeux me paraît essentiel pour réussir la nouvelle architecture de la MECS, tout en gardant à l'esprit que la finalité réside dans l'amélioration de l'accompagnement des enfants .

Le département nous demande de mettre en œuvre ses grandes orientations au travers desquelles nous devons assurer l'adaptation de l'accueil des enfants et avoir une meilleure prise en compte de la famille. La mise en œuvre d'une plateforme de prestations modulables répondra aux besoins diagnostiqués.

Conclusion de la deuxième partie :

Le Conseil Départemental affiche une ambition forte de faire évoluer les dispositifs de placement, et nous offre des opportunités pour faire valoir notre savoir-faire autour de prestations adaptées et modulables, dans une dynamique innovante.

Les soutiens du CA et du CD me permettent d'entrevoir de réelles perspectives quant au projet de développement d'un dispositif d'accompagnement diversifié et modulable pour adapter et personnaliser le parcours des enfants accueillis au sein de l'établissement. L'objectif est de favoriser une logique de parcours au sein de la MECS.

En outre, à l'heure des fusions et coopérations, le développement du dispositif répond à la nécessité pour la MECS « Les Tilleuls » de se développer et se démarquer sur son territoire. L'enjeu est de faire de la MECS un maillon essentiel dans la chaîne de la prévention et de la protection de l'enfant.

Le défi que je dois relever en qualité de directrice met en lien des changements au niveau organisationnel, humain, architectural, financier.

3 Développer le dispositif d'accompagnement « Les Tilleuls »

Le projet a démarré dès le mois de février 2015 lors de la première réunion d'ouverture des négociations au CD qui a réaffirmé ses attentes en termes de diversification et de cadrage budgétaire. Mon objectif est qu'il soit opérationnel avec une progressivité de sa mise en œuvre à la rentrée de septembre 2016.

En se détachant de notre organisation historique, ce projet doit nous permettre de nous projeter dans l'avenir. Il devra être aussi réaliste car sa mise en œuvre est liée à un calendrier avec une échéance à 2018, fin du CPOM.

Ma démarche de management du projet, dans ma fonction de directrice, s'inscrit dans « *le triptyque fondamental comprenant la stratégie, l'organisation et la mobilisation* »⁸¹. La **stratégie** renvoie à l'adaptation de la MECS à son environnement ; l'enjeu est d'adapter nos réponses aux besoins des jeunes et de leur famille. L'**organisation** renvoie à la recherche des ressources nécessaires en vue d'adapter l'établissement. La **mobilisation** engage à créer la motivation et l'adhésion des personnes au projet.

En considérant ces trois éléments, je me propose dans un premier temps de décrire les différentes offres de services personnalisées qui composeront le dispositif.

Je déclinerai ensuite l'organisation structurelle, humaine et financière⁸² indispensables à son fonctionnement. Les notions de pluridisciplinarité et de transversalité viendront nourrir la réflexion, permettant l'évolution vers de nouvelles pratiques.

J'expliciterai enfin la stratégie de direction que j'adopterai pour créer une dynamique de changement.

3.1 Une plateforme de services modulables offrant des parcours personnalisés

Le diagnostic réalisé permet d'établir une proposition de l'offre diversifiée. Le CA du 15 juin 2015 a validé les orientations concernant les nouveaux modes d'accompagnement, sous réserve d'une part de l'approbation du CD et d'autre part du contenu des négociations prochaines concernant le futur CPOM.

⁸¹ LOUBAT J-R., 2007, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, p14.

⁸² En termes d'actions, je m'attacherai davantage à développer l'aspect managérial, les modalités financières se situant encore dans le cadre des négociations avec le CD autour du CPOM.

3.1.1 Restructurer l'offre de services pour personnaliser les parcours

Il convient de poursuivre la diversification engagée avec le SERAD autour de services qui répondent aux besoins repérés par le diagnostic.

La mise en œuvre de la diversification doit, pour répondre aux attentes du département, s'accompagner d'une diminution des places d'internat. D'autre part, si la MECS est reconnue pour offrir un accompagnement personnalisé de qualité auprès des jeunes, les prestations font apparaître une carence concernant la fonction parentale.

Notre objectif étant de favoriser le retour de l'enfant dans sa famille dès que possible, l'hébergement en internat devient une des modalités offertes dans le dispositif et cesse d'être la prestation principale. Dans ce cadre, nous devons développer de nouvelles prestations autour du soutien à la parentalité.

A) Remodeler l'accueil à l'internat

➤ Réduire la capacité d'accueil

Je fais le choix de supprimer un groupe de vie de 12 adolescents, ce qui procure à l'internat une capacité d'accueil de 48 enfants. Il restera donc à la MECS un groupe de 13 adolescents.

Mon choix se tourne vers les adolescents pour plusieurs raisons :

- Le département entend développer un SERAD spécifique adolescents de 30 places ainsi que 41 appartements pour adolescents sur la ville de Metz,
- D'un point de vue socialisation et autonomisation, l'accompagnement des adolescents est plus efficace dans une grande ville,
- Le rajeunissement de l'âge d'entrée des enfants à la MECS va augmenter l'accueil des petits,
- Depuis deux ans, nous rencontrons des difficultés à remplir les deux groupes d'adolescents, les demandes d'admission concernant de plus en plus de jeunes enfants.

➤ Rajeunir l'accueil

Je prévois d'accueillir un groupe pour l'accueil de petits âgés de 3 à 6 ans à partir de la rentrée 2017. L'aménagement de ce groupe exige en effet d'adapter le mobilier.

Dans l'attente de la modification de l'agrément, les admissions des plus petits se feront à titre dérogatoire comme cela est actuellement le cas.

J'ai contacté les services de la PMI qui ont prévu une visite de l'établissement et notamment du groupe de vie d'ici fin 2015, afin de définir le cahier des charges. Par ailleurs, l'accueil de petits va nécessiter de faire appel à des compétences éducatives spécifiques à la petite enfance. Nous disposons à ce jour d'une seule Educatrice de Jeunes Enfants (EJE), le reste du service éducatif comprend des ES et des ME.

Refonder l'internat consiste à assurer l'adaptation de l'accueil au regard de l'évolution des profils des enfants. En effet, réduire notre capacité d'accueil à la MECS et diversifier va avoir pour conséquence une évolution de la population. L'accueil de situations plus complexes va probablement constituer la contrepartie, le projet de service de l'internat devra alors être repensé.

Pour résumer, il y aura donc 4 groupes de vie au 1^{er} septembre 2016 :

Tableau N°8 : Composition des groupes de vie

Groupe	Avant modification		Après modification	
	Tranche d'âge	Nombre d'enfants	Tranche d'âge	Nombre d'enfants
A	6-8 ans	11	3-6 ans	8
B	8-11 ans	12	6-10 ans	13
C	11-13 ans	12	10-13 ans	14
D	13-15 ans	13	13-18 ans	13
E	15-18 ans	12	-	-
	TOTAL	60	TOTAL	48

B) Développer la prévention dès le plus jeune âge

La présence de besoins sur le territoire conjuguée à un engorgement du jardin d'enfants du CDE a conduit le CD à nous solliciter spécifiquement lors du comité technique du 9 avril dernier pour mettre en place le seul SERAD petite enfance 0/6 ans du département.

Il présente les mêmes objectifs que le SERAD 6-18 ans de la MECS, avec un accent mis sur la prévention. Il permettra d'accueillir 15 enfants.

Le SERAD petite enfance sera conçu de manière préventive, en collaboration avec la PMI. L'objectif est d'intervenir le plus précocement possible auprès de l'enfant en situation de risque de danger et de sa famille. La loi de 2007 a fait de la PMI un acteur de la prévention de la maltraitance et du soutien à la parentalité dans la politique de protection de l'enfance. Toutefois, toutes les interventions de la PMI ne permettent pas d'améliorer une situation familiale dégradée. Le risque de danger initial peut vite se transformer en situation de danger avéré. Le placement succède alors à la PMI, et intervient souvent tardivement. Le SERAD petite enfance permettra ainsi d'éviter une rupture brutale due à un placement tardif. Toute la difficulté va résider dans le décodage des signes de souffrance de l'enfant en bas âge.

Cette création va nécessiter un travail de fond en collaboration avec les professionnels de la qui devra nous faire part de leurs attentes et besoins. Il s'agira d'articuler les actions du SERAD avec celles de la PMI pour nous rendre acteurs de la prévention. Dès la rentrée

de 2015, des séances de travail avec la PMI vont permettre d'établir un cahier des charges.

Par ailleurs, le recrutement de professionnels de la petite enfance et l'appropriation de nouvelles méthodes de travail s'imposent.

Le SERAD petite enfance sera rattaché au SERAD 6/18 ans. Les fratries d'âges différents pourront ainsi être suivies par la même structure, limitant la multiplication d'intervenants au sein d'une même famille.

Je prévois l'ouverture du SERAD petite enfance de manière progressive : en février 2016, pour les 3-6 ans, puis pour les 0-3 ans en avril 2016.

C) Préparer le passage à l'âge adulte

« La diversification de l'offre proposée par les services est un prérequis indispensable pour offrir à chaque jeune une aide qui corresponde à ses besoins et à son degré de maturité »⁸³.

Louer des appartements de semi-autonomie permettra au jeune proche de la majorité d'appréhender de façon progressive l'accès à l'autonomie. L'objectif est de préparer le passage à la majorité et permettre une continuité éducative dans un espace externalisé, pour des jeunes qui ne se sentent pas prêts à affronter seuls l'extérieur. Ce service concernera aussi les jeunes en cours d'étude ou en apprentissage et leur permettra de poursuivre un objectif.

Le premier trimestre 2016 devrait constituer la période de démarrage des « appart'ados » sur le secteur de Vic-sur-Seille (soit un appartement de 2 places, soit deux de une place).

D) Offrir un environnement familial aux enfants en souffrance

La création d'un service de familles d'accueil est apparue comme une évidence partagée avec le CA eu égard aux échecs précédents vécus par les enfants.

L'idée est de rattacher à la MECS le fonctionnement de 3 familles accueillant chacune 2 enfants. Deux places seront destinées à l'accueil d'urgence. Ces places permettront l'accueil d'enfants du SERAD petite enfance en cas de crise conjoncturelle.

L'accueil familial concerne les enfants présentant des difficultés incompatibles avec la collectivité et qui ont besoin d'un hébergement distinct de leur milieu familial. Pour ces enfants en quête d'un environnement familial sécurisant et protecteur, cette mesure permet de diminuer leur souffrance. Les professionnels veilleront à poursuivre le travail engagé sur le lien familial.

⁸³ ONED, janvier 2015, L'accompagnement vers l'autonomie des jeunes majeurs [en ligne], rapport d'étude, [visité le 24.07.2015], Disponible sur internet: <http://www.oned.gouv.fr>.

Le travail avec les familles d'accueil devra s'orienter vers les axes suivants : la séparation, la place de chacun dans la famille d'accueil, la dynamique familiale, les répercussions de l'accueil sur la famille d'accueil (place de l'enfant accueilli...).

Le placement en famille d'accueil peut constituer une étape dans le parcours du jeune au sein du dispositif. Il ne s'agit pas uniquement de faire des placements longs mais plutôt d'aménager la durée de l'accueil en fonction d'un besoin qui peut être ponctuel. C'est en quelque sorte faire de cet accueil un sas de décompression, un relais.

Les assistants familiaux seront recrutés directement par la MECS, intégrés aux équipes et au fonctionnement de la MECS. L'objectif est pour les familles d'accueil d'éviter l'isolement. Elles feront pleinement partie de l'équipe éducative de la MECS et participeront à ce titre aux réunions les concernant, elles bénéficieront du plan de formation, d'analyses de pratiques. Elles disposeront des ressources de la MECS (moyens humains mais aussi matériels) et feront l'objet d'un suivi régulier par les chefs de service et la psychologue.

Ce type de recrutement étant nouveau pour la MECS, je ferai appel à l'expérience du CD ainsi qu'aux services de la PMI dans ce domaine afin de m'inspirer de leurs outils. Compte tenu des difficultés à recruter des assistants familiaux, je lancerai un appel à candidature dès la rentrée pour l'embauche d'une première famille début avril 2016. Il s'agit de calquer la date d'entrée en fonction avec l'ouverture du SERAD petite enfance, une place dans la famille étant réservée à un accueil d'urgence.

Le tableau ci-dessous récapitule l'évolution de la MECS à fin 2018 :

Tableau N°9 : Evolution de la MECS d'ici 2018

	2015	Périmètre 2018
Internat	60 (6/17 ans)	48 (3/17 ans)
SERAD	20 (6/17 ans)	20 (6/17 ans)
SERAD petite enfance	0	15 (0/6ans)
Familles d'accueil	0	6 places dont 2 conjoncturelles
Appart Ados	0	2 places
TOTAL Accompagnements	80	89

3.1.2 Inscrire la famille dans le parcours de l'enfant

Le département place dans son schéma la famille au cœur de l'accompagnement de l'enfant. A charge de la MECS d'assurer un véritable accompagnement des familles afin de les rendre actrices du parcours de leur enfant. Les actions de soutien à la parentalité seront présentées lors de l'admission et formalisées dans le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement et le DIPC.

A) Faire du SRAF un service d'accompagnement à la parentalité

Lors de notre réunion du 9 avril dernier au CD, la Directrice de l'Enfance Famille et Insertion a évoqué la possibilité de confier à la MECS le suivi de l'ensemble des familles dont l'enfant bénéficie d'une mesure de protection administrative. A ce titre, le CD se dit prêt à financer une partie du personnel supplémentaire nécessité par l'accompagnement des visites familles. A mon sens, c'est une opportunité qui va nous permettre d'améliorer l'accompagnement de l'enfant dans son environnement global. C'est dans ce dessein que nous pourrions développer un soutien à la parentalité.

Le SRAF devient alors un véritable service d'accompagnement à la parentalité qu'il faudra renforcer. Actuellement, 1.8 ETP s'occupe des visites familles à l'établissement, en journée ou en hébergement au studio. Un ETP supplémentaire peut être alors envisagé.

B) La Maison des Familles : un projet qui se concrétise

Me saisissant du succès de l'expérience du studio, j'ai confié à un architecte l'étude de l'aménagement d'un espace de visites et d'hébergement dédié aux familles. Le CA a affiché sa volonté de renforcer le travail avec les familles notamment à l'internat et a voté à l'unanimité en faveur du projet, malgré quelques réticences.

Moderniser l'internat, c'est aussi changer nos postures vis-à-vis des parents, avec la volonté de travailler avec eux, dans l'intérêt de leur enfant. C'est soutenir la parentalité, en offrant ainsi une plus grande souplesse dans les réponses actuelles. Ce projet recouvre l'intérêt d'améliorer les modalités d'accompagnement des rencontres parents/enfants. L'objectif est de re)construire ou maintenir les liens, de développer les compétences parentales dans un lieu sécurisé. Il peut viser l'extension des droits de façon progressive, le but étant de préparer le retour de l'enfant dans un contexte familial plus apaisé, préparer un placement familial, une mesure AEMO, ou plus simplement maintenir du lien quand cela n'est pas possible autrement.

Les modalités et les objectifs seront en lien direct avec le PP de l'enfant.

L'aménagement se fera dans une aile du bâtiment occupée auparavant par les bureaux médico-sociaux, l'infirmerie et l'ancien studio, sur une superficie de 300 m². Cet espace, baptisé en réunion de cadres « Maison des familles et des adolescents », comprendra 2 salles d'accueil pour les visites en journées et 3 studios modulables⁸⁴ (avec cloison mobile permettant l'accueil des familles avec leur enfant placé et sa fratrie) et un bureau.

La maison des familles symbolise la volonté institutionnelle et l'engagement de l'ensemble de l'établissement de valoriser et promouvoir les relations familles/MECS. Sa gestion incombera au SRAF. Concrétiser le changement de regard des professionnels va modifier la façon de penser le lien avec la famille.

⁸⁴ ANNEXE 4 : Plan de la Maison des familles et des adolescents.

Ce n'est pas en soi un projet innovant mais il le devient lorsque les actions entreprises dans ce cadre permettent à une famille de se réapproprier des repères stables.

Par ailleurs, des adolescents de la MECS pourront bénéficier d'un des studios à titre expérimental sur quelques jours dans un but d'appréhension de l'autonomie.

Si l'éventualité de ce projet a germé à mon initiative, il m'a semblé important que l'ensemble des professionnels prenne part à son élaboration. Leur participation a en effet permis de les impliquer et que soient pris en compte leurs questionnements. Plusieurs niveaux de réflexion ont été pensés lors de groupes de travail.

Les travaux doivent démarrer début octobre 2015 pour s'achever fin juin 2016. L'été sera consacré à l'aménagement du mobilier et de la décoration, pour un accueil potentiel dès le mois de septembre. Les travaux sont autofinancés par notre section d'investissement pour un montant de 335 017,33 Euros HT.

C) Développer une culture de coéducation et une politique de participation avec la famille

Coéduquer en associant les familles à la prise en charge de leur enfant, tel est le défi pour les professionnels de la MECS. « *Certains conçoivent l'association des familles comme 'un travail avec ou plutôt sur les familles'. Il s'agit bien d'associer. Considérer la famille comme un partenaire est bien différent que de la voir comme un client car dès lors toute négociation est impossible* »⁸⁵

La mise en œuvre des réponses nécessite de sensibiliser les professionnels qui restent encore vulnérables à travailler sur la question des relations avec les parents à cause des représentations encore bien présentes. « *Au lieu de dire aux familles comment faire différemment, il faut s'interroger sur comment pouvons-nous faire différemment avec eux ?* »⁸⁶. Pour Guy HARDY, il faut centrer notre réflexion sur notre système d'intervention plutôt que de vouloir avant tout travailler les compétences et modifier nos représentations.

Les professionnels peuvent apporter des réponses pour soutenir la parentalité :

➤ En faisant preuve de compréhension et d'empathie envers les parents pour leur apporter un soutien psychologique, en ouvrant la relation à la communication ; les carences parentales, nous l'avons vu dans l'analyse de la population, sont souvent les conséquences d'une superposition de difficultés qui fait ricochet sur la fonction parentale.

⁸⁵ LOUBAT J-R., *Elaborer son projet d'établissement social ou médico-social*, Paris : Dunod, p216.

⁸⁶ HARDY G., 2014, Les cahiers de l'actif, N°456/459, p9.

➤ En accordant une véritable place aux parents dans l'institution. La participation des parents au DIPC et au PP sont des réponses qui peuvent s'avérer efficaces pour revaloriser les compétences parentales défaillantes.

Ainsi, je pense que la démarche de coéducation commence dès l'admission de l'enfant. Afin de favoriser la participation des familles, il faut les associer prioritairement au processus de PP de leur enfant, en s'appuyant sur leurs compétences. Les chefs de service ont commencé à établir un référentiel qui permettra d'une part d'évaluer les compétences parentales⁸⁷ ainsi que les points à travailler, d'autre part d'ajuster les interventions. Ils se sont inspirés des travaux réalisés lors de groupes de réflexion auxquels ils ont participé, mis en place début 2015 par le CD, sur la réalisation d'une charte sur la parentalité.

Nous devons établir concrètement la participation du parent en lui garantissant qu'il est le maillon indispensable de l'éducation de son enfant. La participation du PP ne s'arrête pas au moment de l'admission, il doit être invité à son évaluation, quand bien même elle laisse place aux désaccords. Il s'agit de passer d'un mode contractuel à un mode co-constructif. Travailler la relation et développer les compétences parentales nécessitent de répondre aux interrogations des parents, à leur besoin d'être rassurés et informés sur le quotidien et les soins apportés à leur enfant. A cet effet, par exemple, la mise en place de « cafés expression » à destination des parents peut être bénéfique pour dédramatiser les situations.

Mon objectif est de développer progressivement une politique active de participation du parent, de l'admission à la levée de la mesure de placement, pour permettre aux parents d'être de plus en plus présents dans la vie de leur enfant, en prenant en charge différentes actions : accompagnement à l'école ou lors d'activités extra-scolaires, participation à des rencontres avec les enseignants, accompagnement aux rendez-vous de santé... Le parent, lorsque la situation le permet, doit être présent au quotidien dans l'esprit de l'enfant. Je mettrai en place des groupes de travail sur ce thème, des idées émergeront et cela participera du changement des représentations. Cette participation peut se traduire en premier lieu par l'invitation des parents à une journée de rentrée, puis à chaque étape qui rythme la vie scolaire (fête de St Nicolas, un après-midi récréatif à thème, lors de la chandeleur...).

Je transformerai le conseil des enfants en conseil des enfants et des parents, ouvrant ainsi la voie à la participation des parents au fonctionnement de l'établissement.

⁸⁷ ANNEXE 6 : Référentiel des compétences parentales.

L'inscription de la famille dans le parcours de l'enfant devra se concrétiser par l'élaboration d'une charte des parents et d'une grille d'évaluation permettant de définir les actions à mener d'ordre supplétif, d'étayage des compétences parentales ou d'ordre substitutif.

Réduction de la capacité d'accueil à l'internat, rajeunissement de la population, développement de la coéducation et du soutien à la parentalité, diversification, sont les quatre axes de modernisation de la MECS, qui la font passer d'une logique d'établissement à une logique de dispositif. Ils vont permettre de préparer le retour en famille de manière précoce, dès l'admission de l'enfant, au bénéfice de la continuité du parcours.

Dans cette perspective, le décloisonnement de la MECS devient alors primordial.

3.1.3 Adopter une politique d'ouverture de l'établissement

A l'heure de la diversification de son offre de services, la MECS ne peut plus fonctionner en tuyau d'orgue, son ouverture sur l'environnement est indispensable pour que les jeunes puissent s'insérer à la vie sociale.

A) L'inclusion scolaire doit être un des vecteurs de socialisation

L'école interne a prouvé ses bienfaits pour des enfants très en difficulté. Elle doit cependant à mon avis faire l'objet d'une réflexion commune avec l'équipe éducative. L'école n'est certes pas le seul facteur de socialisation, les enfants accèdent aux loisirs et à des activités à l'extérieur de l'établissement, partent en vacances...toutefois elle est un axe essentiel vers l'accès à la vie ordinaire. Pour ma part, je préconise vivement que ces enfants aillent à l'école ordinaire car je pense que c'est un vecteur de socialisation et d'inclusion. L'école du village ne dispose pas d'ULIS Ecole⁸⁸, cependant, externaliser nos classes dans l'école du village constituerait un réel dispositif d'intégration au bénéfice des enfants. C'est l'expérimentation que je m'engage à travailler dès la rentrée de septembre pour qu'à la rentrée suivante tous les enfants accueillis accèdent à une vie d'écolier ordinaire et s'ouvrent vers le monde social réel. Pour cela, j'organiserai une réunion avec les deux éducatrices scolaires de la MECS, le directeur adjoint, la psychologue et les chefs de service pour déterminer les contours de l'externalisation de notre école, en

⁸⁸ Pour favoriser la continuité des parcours et harmoniser les pratiques entre le premier et le second degré, la circulaire ministérielle du 29 mai 2015 sur les unités localisées pour l'inclusion scolaire (Ulis) redéfinit les classes pour l'inclusion scolaire (Clis) qui deviennent des « Ulis école ».

partenariat avec l'Education Nationale. Je prendrai également contact avec le Maire de la commune et la directrice de l'école primaire pour lancer l'étude de ce projet.

B) Développer le partenariat au service du parcours de l'enfant

La diversification de nos modes de prise en charge doit s'accompagner nécessairement du développement de partenariats, afin de répondre aux différentes problématiques et besoins des enfants et de leur famille. Ils seront l'occasion de construire un travail en commun au bénéfice du parcours de l'enfant, permettant d'échanger sur les situations et surtout de mettre en commun des outils, un plateau technique entre le social, le médico-social et la santé. En effet, l'évolution de la population accueillie présentant des troubles de la conduite et du comportement en association avec des situations complexes nécessite une coordination du soin avec une prise en charge socio-éducative. Dans ce cadre, il nous faut tenir compte de toutes les dimensions de la vie du jeune, en matière d'éducation, de santé, d'accès à l'autonomie et la vie sociale mais aussi d'accès à l'emploi. C'est ensemble, avec les partenaires, les acteurs du parcours de l'enfant (ASE, parents, autres ESMS...), que nous devons construire un filet qui permette au jeune d'avancer, chacun ayant une partie à tisser, toutes les mailles devant s'ajuster pour se rejoindre. C'est au prix de cet ouvrage que l'enfant pourra emprunter une trajectoire adaptée.

Prioritairement, dans le cadre de la transformation de la MECS, je lancerai la construction de partenariats pertinents, permettant de donner du sens à l'action menée auprès de chaque jeune :

- Avec la PMI, notamment en ce qui concerne le suivi des enfants de moins de 6 ans (MECS et SERAD petite enfance), des enfants placés chez des assistants familiaux.

- Avec des établissements médico-sociaux : ITEP, IME, Section d'Initiation à la Première Formation Professionnelle (SIPFP) afin de pouvoir conjuguer une prise en charge professionnelle et hébergement au sein du dispositif.

- Avec des structures diverses du champ social et socio-économique pour renforcer l'implication des adolescents dans différents espaces. S'ouvrir à la mission locale pour répondre aux demandes des jeunes dans le cadre de leur parcours d'insertion sociale et professionnelle. J'ai pris contact avec la responsable de la mission locale de Château-Salins, à un quart d'heure de la MECS qui a accepté de contractualiser une convention d'accueil, de renseignements et d'orientation des jeunes jusqu'après leur sortie de la MECS.

- Avec d'autres MECS, notamment celle de Dieuze (à 15 kms), pour initier une complémentarité d'accueil quand un jeune a besoin d'un ailleurs. Un rapprochement permettrait de mutualiser des ressources et de partager des activités. Il nous offrirait des opportunités en termes d'échanges de savoir-faire.

➤ Inviter les représentants de la commune au conseil des enfants et des parents fait partie de ma politique d'ouverture de l'établissement ; c'est une manière de valoriser nos compétences et de nous positionner sur le territoire.

Je souhaite associer le directeur adjoint et les chefs de service dans la recherche et la construction de ces partenariats. Les chefs de service sont davantage concernés puisqu'il va leur incomber de les faire vivre, le pilotage et l'évaluation me revenant. Les associer dès la base permettra d'affirmer et de développer leur expertise, dans un travail commun.

Diversifier notre offre de services, développer le soutien à la parentalité, s'ouvrir sur l'environnement, autant d'actions qui permettent de répondre aux attentes et besoins des jeunes et de leur famille. Cependant, proposer cette plateforme de services ne peut pas suffire à se satisfaire d'avoir répondu à la commande publique et à se situer dans une logique de parcours. « *L'approche par le parcours n'est-elle pas une indication intéressante si elle ne se transforme pas en une addition de prises en charge très spécialisées et étanches ?* »⁸⁹. En effet, « *à l'heure où s'impose le primat du parcours de l'utilisateur* »⁹⁰, la MECS « Les Tilleuls » doit se concevoir comme dispositif d'accompagnement modulable, dont la structuration constitue un préalable.

3.2 Le plan d'action pour structurer le dispositif

L'approche par le parcours induite par la mise en œuvre du dispositif doit permettre une circularité intra-institutionnelle. En outre, la structuration nécessite de déterminer les moyens humains et financiers dont la future organisation aura besoin, inhérents à l'objectif d'optimisation de l'accompagnement des enfants qui nous sont confiés.

3.2.1 Construire des parcours pour optimiser l'accompagnement des enfants

A) Le dispositif « Les Tilleuls » : un parcours intra institutionnel possible

Pour être efficiente, la consolidation de la diversification des modes d'accompagnement doit permettre une souplesse et une adaptation à la temporalité des besoins, c'est-à-dire adapter le plan d'aide en temps réel en fonction de l'évolution de la situation.

Il faut pouvoir imaginer qu'un enfant admis à la MECS puisse passer d'une modalité à une autre, en fonction de ses besoins et de son environnement, dans son intérêt, afin d'établir un accompagnement global.

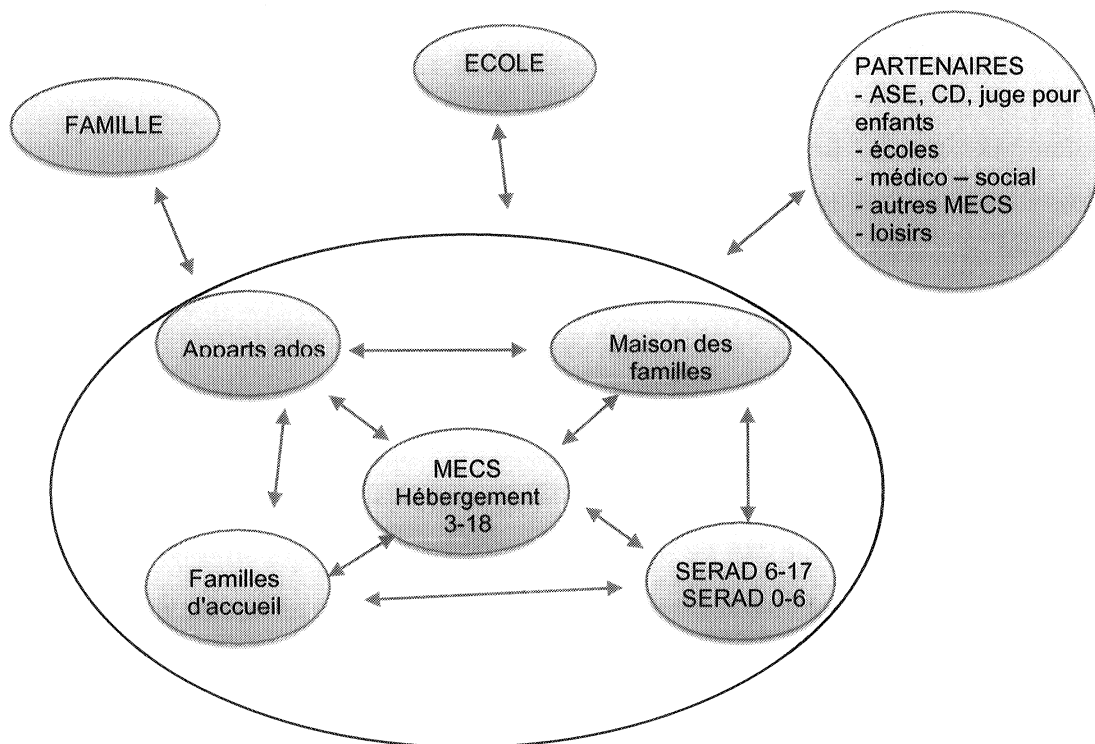
⁸⁹ ROBERT F., 2012, *Les MECS entre histoire et mutations, Les enjeux de l'ANMECS*, Erès, p51.

⁹⁰ BATIFOULIER F., TOUYA N., 2014, *Travailler en MECS*, Paris : Dunod, 612p.

L'objectif est d'offrir un parcours d'accompagnement à l'intérieur du dispositif qui repose sur « la simultanéité et la complémentarité de formes d'intervention différentes ainsi que sur la souplesse d'articulation entre celles-ci »⁹¹.

Le schéma ci-dessous représente ma conception du dispositif « Les Tilleuls » :

Figure N°1 : Le dispositif « Les Tilleuls »



Plusieurs conditions président à la souplesse du fonctionnement du dispositif :

➤ La modularité est la condition nécessaire pour mettre ce dispositif au service d'un parcours, de la recherche d'une place propre à la personne, pour passer d'une logique de « prêt à porter » à une logique de « sur mesure »,

➤ Cette modularité ne pourra fonctionner qu'à la condition que les orientations d'une modalité à l'autre soient prononcées rapidement, au moment où le besoin de l'enfant est présent, sans générer de rupture. Dans son schéma, le département s'est engagé à substituer les barrières administratives par des passerelles plus souples, dans une logique de continuité et de cohérence des parcours,

➤ Les réunions pluri professionnelles doivent être repensées afin que les différents services interagissent avec fluidité.

⁹¹ BATIFOULIER F., TOUYA N., 2014, Travailler en MECS, DUNOD, 2014, 612p, p130.

La création du dispositif est ainsi une autre manière d'appréhender et d'incarner la fonction de directrice. C'est aussi l'ambition de faire participer la MECS à une société plus inclusive.

L'identification permanente des besoins va permettre de proposer à l'enfant une trajectoire personnalisée en recherchant une adaptation constante au sein du dispositif.

B) S'adapter aux besoins des bénéficiaires : une recherche constante

La notion de besoins de l'enfant est étroitement liée à celle des compétences des parents. Les compétences des parents doivent s'adapter aux besoins de l'enfant, et non l'inverse. Cette notion de compétences permet de repérer les « forces » de la famille. Il est nécessaire d'évaluer en premier lieu les besoins de l'enfant et en second lieu les compétences parentales sans quoi le professionnel risque de s'appuyer rapidement sur un repérage des difficultés de prise en charge de l'enfant et des « défaillances » ou « incompétences » parentales. Ainsi, la nouvelle organisation doit tenir compte des besoins du jeune et de sa famille. L'objectif est d'améliorer la qualité de notre accompagnement en recherchant l'adéquation des réponses au sein du dispositif.

A cette fin, j'ai la responsabilité de mettre en place des outils qui permettent, au moment de l'élaboration du PP, d'évaluer les besoins des enfants et les attentes des parents. Un travail mené avec les chefs de services nous a permis d'élaborer un référentiel des besoins de l'enfant⁹².

Les objectifs du référentiel sont de :

- Déterminer une base commune de réflexion et d'échange avec les parents qui permette de rendre plus lisible l'intervention auprès de la famille et de confronter l'avis du parent à celui du professionnel.
- De permettre, à l'issue de l'évaluation, par une approche structurée, de déterminer « les forces et les faiblesses de la situation » et d'émettre des hypothèses quant à l'évolution de la situation.

Plusieurs enjeux relèvent de ce référentiel :

- Opérer un changement de posture en matière d'évaluation des situations : aborder la situation sur la base des besoins de l'enfant et des compétences parentales et non uniquement sur les difficultés repérées.

⁹² ANNEXE 5 : Référentiel des besoins de l'enfant (forme synthétisée).

➤ Rester centré sur l'enfant et sa famille en tenant compte du contexte et de l'environnement de l'enfant et de la famille.

➤ Adopter une méthodologie d'évaluation qui permet une guidance pour le professionnel et une préparation à l'intervention avec la famille.

➤ Partager cet outil avec la famille. Il doit servir à l'évaluation et favoriser l'interaction avec la famille.

➤ Ne pas s'enfermer dans cet outil qui doit s'adapter au rythme de la famille. En effet, un outil trop enfermant est contraire à la relation d'aide et ne facilite pas l'échange avec le parent. Il empêcherait ce dernier de s'exprimer librement.

Le référentiel des compétences parentales est en cours d'élaboration⁹³.

Les attentes et les besoins des bénéficiaires doivent être clairement édictés et formalisés pour que le parcours de chacun soit personnalisé.

C) Des outils de personnalisation du parcours

Afin d'apporter des réponses adaptées aux problématiques des enfants accueillis, nous devons appréhender la notion de parcours en lien avec les outils de la loi 2002-2.

Le projet ne serait qu'une déclaration d'intention s'il ne s'articulait pas avec le DIPC et le PP. Leur réactualisation nous permettra de mieux identifier les besoins et de construire le parcours des enfants et d'en assurer la continuité au sein de l'établissement et même au-delà. Les chefs de service seront les personnes ressources pour revisiter ces outils qu'ils nous soumettront pour validation.

➤ Le DIPC prendra une place primordiale dans l'accueil du jeune, tout autant que la procédure d'admission et d'accueil.

➤ Le PP, fil conducteur du parcours au sein de la MECS, constituera le support co-construit avec l'enfant et sa famille et servira de projection de la situation, dans une logique de parcours intra et aussi inter institutionnel. A cette fin, il centralisera les informations permettant de piloter l'accompagnement. Il devra garantir les perspectives d'évolution et l'élaboration d'objectifs à atteindre dans et hors dispositif « Les Tilleuls ».

Le PP est l'outil d'évaluation incontournable, au plus près des besoins d'accompagnement. Il doit répondre à la question suivante : Que pouvons-nous proposer à cet enfant au sein du dispositif de la MECS pour adapter notre intervention ? Il doit rendre l'action éducative plus lisible pour chacun des membres de l'équipe du dispositif, ainsi que pour l'enfant et sa famille. « *Le projet personnalisé est donc l'aménagement de*

⁹³ ANNEXE 6 : Référentiel des compétences parentales.

la mission globale d'un établissement à chaque individu avec ses potentialités propres ». ⁹⁴ Les chefs de service devront faire du PP un support d'identification de la trajectoire du jeune au sein de l'établissement. L'objectif est de créer un outil partagé entre les chefs de service et les différents professionnels, retraçant l'évolution et les réflexions à l'origine d'un changement d'accompagnement au sein du dispositif. Les chefs de service sont garants de la mise en œuvre et de l'efficacité du PP, avec l'appui de la psychologue. Je définirai les attentes et les rôles de chacun dans une note de cadrage.

➤ Le livret d'accueil : il est nécessaire de réétudier notre livret d'accueil afin d'y intégrer les différentes prestations offertes par le dispositif. Cette refonte devrait permettre de rendre plus lisible l'intégration et la même appartenance à la MECS, l'internat devenant de ce fait une des modalités d'intervention.

« Le dispositif ainsi constitué devient un dispositif à géométrie variable, susceptible de changer de cap, [...] de modifier les modalités de délivrance de ses prestations ». ⁹⁵

Avec le règlement de fonctionnement réécrit, ces outils constitueront un support de communication en direction des jeunes, des familles, des professionnels, des partenaires.

D) Le coordinateur de parcours, un acteur central dans l'accompagnement

Faire du parcours un modèle structurant interne au dispositif renvoie à la notion de coordination. Les coordinateurs de projets deviennent alors des coordinateurs de parcours, dont la mission est de coordonner parcours de l'enfant et PP. Le coordinateur de parcours sera le référent du jeune dans l'ensemble du dispositif tout au long de son parcours. Il sera la personne repère pour coordonner les différents interlocuteurs et les différentes interventions. Il devra élaborer, organiser et gérer les liens permettant d'optimiser l'accompagnement des jeunes. Il sera épaulé dans sa mission par la psychologue et les chefs de service auxquels il devra rendre compte de tout élément servant de support à l'analyse et à la définition du PP.

Ainsi, le référent doit établir une relation privilégiée avec le jeune afin de pouvoir détecter voire anticiper une souffrance ou des difficultés, permettant de réfléchir une stratégie d'accompagnement si nécessaire. Il accompagnera l'enfant dans tous les moments de son placement jusqu'à son départ. Le référent sera identifié par l'enfant, la fratrie et les parents comme le meneur du parcours, celui qui cheminera avec eux et sera le chef d'orchestre de l'accompagnement.

⁹⁴ LOUBAT J.R, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, p123.

⁹⁵ LOUBAT J.R, 2013, *Coordonner parcours et projets personnalisés*, Paris : Dunod, p 25.

3.2.2 Définir un plateau technique pluridisciplinaire et transversal

Mettre en œuvre une plateforme de services demande de revoir l'organisation humaine qui est en place. Les enjeux posés en termes de redéploiement et de polyvalence doivent être un atout au service des jeunes plutôt qu'une difficulté à vivre par les équipes.

Je propose de définir l'organisation pour 2015 et 2016.

A) Définir les besoins humains

Dans le respect du taux d'encadrement départemental (0,87), la diminution de la capacité de l'internat à 48 enfants + 2 en studios me conduit à délimiter le taux à 43,5 ETP (41,7 pour l'internat + 1.8 pour l'accompagnement des familles). Je négocierai avec le CD le recrutement d'un poste de Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale (TISF) pour renforcer l'accompagnement des familles, à partir du 1/9/2016.

Les besoins en personnel sur les différents services se répartissent ainsi :

Tableau N°10 : projection des besoins en personnel

	Capacité	ETP 2015 réels	ETP 2018 normés
Internat	60	54,2	
	48		41,7
	2		
Apparts Ados		1,8	2,8
Service familles			
SERAD	20	5,5	6
SERAD petite enfance	15		5,25
Familles d'accueil	6*		3
* dont 2 places conjoncturelles		61,5	58,75

Le projet me conduit à diminuer la masse salariale de 2,75 ETP d'ici 2018.

Je vais m'appuyer sur la GEPC pour étudier les possibilités de redéploiements en fonction des besoins et des compétences, déceler les départs potentiels, présumer les mobilités.

B) La GPEC : une démarche d'anticipation pour se préparer au changement

Je retiens l'idée d'anticipation et d'adaptation dans la définition de la GPEC proposée par Patrick Lefèvre : « 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 d'un établissement : en termes d'effectifs, de compétences actuelles ou latentes, et en termes de prévision »⁹⁶.

⁹⁶ LEFEVRE P., 2008, *Guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, p307.

Ma stratégie d'adaptation des emplois s'appuie sur la recommandation de l'ANESM qui précise que « l'adaptation à l'emploi renvoie aux ajustements des pratiques et au développement des compétences dans l'exercice d'une activité professionnelle en fonction du contexte de travail »⁹⁷.

La cohérence de l'organisation institutionnelle que je dois proposer est nécessaire pour que les interventions auprès de l'enfant et de sa famille soient elles aussi cohérentes et amènent à penser un parcours au sein du dispositif en termes de continuité. Le défi du redéploiement va être d'optimiser l'utilisation des moyens humains disponibles au profit de l'accompagnement des enfants.

➤ La pyramide des âges démontre que 4 personnes sont susceptibles de partir prochainement à la retraite d'ici 2016 :

En 2015 : 1 éducateur (0,75 ETP), 1 lingère (0,75 ETP), 1 surveillant de nuit (0,6 ETP)

En 2016 : 1 ouvrier en janvier (1 ETP)

➤ Polyvalence des professionnels

Le redéploiement m'oblige à rendre l'organisation de l'internat polyvalente, notamment au niveau des postes des services généraux :

Tableau N°11 : Polyvalences

	ETP actuels	ETP cible	ETP à redéployer	Affectation
Cuisine	2	1,5	0,5	Lingerie
Agents d'entretien	4	3	1	0.6 Surveillant de nuit
Ouvriers d'entretien	4	2	2	1 retraite non remplacé 1 affecté aux transports
Lingerie	1,75	1,5	0	-

Je prévois d'affecter un homme d'entretien aux transports des enfants, ce qui permettra de diminuer significativement les dépenses du groupe 1, en particulier la ligne transport des usagers.

Actuellement il y a 1,75 ETP en lingerie qui se réduira à 1 en septembre. Pour compléter ce service, j'affecterai 0,5 ETP de la cuisinière sur un poste de lingère. Concernant le service éducatif, les 20% des 28 ETP sont à redéployer, soit 5,6 ETP.

Je verrai les personnes intéressées ou pressenties en entretien individuel.

J'ai élaboré un premier tableau prévisionnel des effectifs reprenant les redéploiements, départs en retraite et recrutements⁹⁸. Je le modifierai et l'affinerai en fonction de l'issue des négociations avec le CD. La réorganisation fait apparaître 2,9 ETP en trop (dont le TISF du SRAF) pour lesquels je postule des réductions de temps de travail ou des

⁹⁷ ANESM, 2008, *Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées*, p8.

⁹⁸ ANNEXE 7 : Prévisionnel des effectifs.

départs naturels (turn-over). J'attirerai l'attention du CD sur ce point, sachant que l'objectif doit être atteint en 2018.

➤ De nouvelles compétences requises

- Avoir des connaissances sur l'accompagnement des enfants de 0 à 6 ans,
- Savoir observer, assurer les actes de nursing,
- Savoir être à l'écoute, compétences relationnelles,
- Savoir évaluer les situations familiales,
- Savoir se placer dans la triangulation parents/professionnels/enfant.

➤ Les recrutements :

Je dois recruter 3 assistants familiaux : en avril 2016, en septembre et en janvier 2017.

Je détermine de nouvelles compétences à recruter pour le SERAD petite enfance : 2 EJE (1 recrutement et 1 EJE de la MECS), 1 auxiliaire puéricultrice, 1 TISF.

Les postes de la MECS et du SERAD seront mutualisés en partie avec ceux du SERAD petite enfance (directeur adjoint et postes administratifs).

La pluridisciplinarité requise par la diversification de nos prestations implique de nouvelles compétences qui vont permettre d'engager des regards croisés sur la situation des jeunes.

C) La transversalité au service d'une organisation modulable

Il ne suffit pas d'empiler les outils pour assouplir les parcours. Il faut penser les interactions humaines entre professionnels, usagers et familles.

➤ La transversalité professionnelle permettra de garantir cohérence et continuité des parcours au sein du dispositif. Mon objectif est de créer une culture commune permettant un travail transdisciplinaire auprès de l'enfant et de sa famille. Aucun professionnel ne peut en effet garantir à lui seul le parcours de l'enfant.

Ce travail induit la rencontre des professionnels des différents services autour de réunions communes mensuelles qui permettront d'évaluer la situation d'un enfant, en vue d'adapter et d'ajuster la mesure au moment où il en a besoin. Les chefs de service et le directeur adjoint superviseront ces réunions. Cette organisation nécessite des interactions permanentes entre les différents professionnels⁹⁹. La responsabilité partagée des professionnels favorisera cette complémentarité de savoir-faire spécifiques. C'est un changement culturel que je vais devoir initier car cette nouvelle organisation propose le passage d'une logique de structure à une logique de service qui oblige à un certain décloisonnement, permettant ainsi d'établir une synergie entre professionnels.

La recommandation de l'ANESM relative à l'évaluation en protection de l'enfance nous précise la finalité de cette interaction : « *L'interdisciplinarité nécessite la rencontre de*

⁹⁹ ANNEXE 8 : Schéma des interactions pluridisciplinaires.

plusieurs professionnels représentant plusieurs métiers, plusieurs disciplines. Ceux-ci s'engagent dans un échange d'informations, dans des interactions et une évaluation conjointe en vue d'élaborer des hypothèses de travail, de formuler des préconisations pour répondre à une problématique. Le travail commun permet une prise en compte globale de la situation... »¹⁰⁰.

➤ La transversalité doit s'entendre aussi au niveau des activités. J'impulserai ma démarche auprès des chefs de service qui devront développer des projets communs aux différents services faisant participer les enfants et leur famille, les professionnels. Par exemple, mettre en place un atelier cuisine, un tournoi sportif, un atelier musique, une kermesse de fin d'année scolaire...la liste n'est pas exhaustive, seule la finalité compte. S'investir tous ensemble dans l'intérêt de l'enfant, dans le but commun qu'il s'épanouisse. La journée de rentrée sera l'occasion de réunir l'ensemble des professionnels du dispositif, le CA, les familles, dans une dynamique institutionnelle.

La conception du dispositif vise à faire passer la MECS d'une logique pyramidale à un paradigme circulaire qui privilégie la transversalité. Cette mutation doit être l'occasion de redynamiser les équipes autour du projet en leur offrant une possibilité accrue d'implication.

3.2.3 Constituer un budget globalisé à moyens constants

Bien que la réunion d'ouverture des négociations de février 2015 se soit inscrite dans un esprit constructif, il n'en demeure pas moins que les négociations du CPOM s'annoncent complexes. Cependant, l'adoption d'un CPOM nous permettra d'avoir un tarif médian entre toutes les modalités, un coût annuel à la place favorisant le décloisonnement des services. Cela évitera ainsi que les considérations budgétaires influencent les décisions d'accompagnement et de mobilité au sein des différents services proposés par la MECS. Cela permet en outre un contrôle efficient du budget global, et garantit pour les autorités de tarification le respect des limites d'autorisation.

La faisabilité du projet et les différentes étapes qui en découlent feront l'objet d'une concertation avec le CD lors de notre prochaine réunion du 23 septembre. Tout va dépendre des négociations et des objectifs qui seront retenus. Bien que le projet ait reçu un accord de principe, les objectifs devront être en effet négociés.

¹⁰⁰ ANESM, 2013, *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*, p46.

La programmation du projet sur 3 ans s'articule autour de quatre axes :

- L'évolution de la MECS vers la diversification (nos propositions répondent aux orientations du schéma),
- Développer le soutien à la parentalité,
- Conserver notre réserve de compensation pour absorber les futurs déficits, notamment ceux qui pourront être liés au démarrage du projet. En effet, 2016 débutera avec un effectif de 60 enfants qui sera réduit à 48 en septembre de la même année,
- Gérer l'ensemble des relations familles ; la réaction de l'ASE représente une crainte mais le CD souhaite s'engager sur cette voie.

A l'heure où j'écris mon mémoire, il ne m'est pas possible de formaliser le projet final car la phase de la négociation en cours n'est pas terminée. Cependant, dans l'hypothèse de la signature du CPOM début décembre, je dois envisager le budget qui permettrait de faire fonctionner le dispositif à l'horizon 2018, l'année 2016 étant une transition qui reste à négocier avec le CD :

Tableau N° 12 : Budget prévisionnel selon indications du CD (coûts à la place)

	Capacité	Budget 2015	Budget 2016	Budget 2017/2018
Internat	60 x 55 000 €	3 300 000 €		
	48 x 55 000 €			2 640 000 €
	60 x 55 000 sur 8 mois		2 200 000 €	
	48 x 55 000 sur 4 mois		880 000 €	
Apparts Ados	2 x 26 000 €		39 000 € 2 sur 9 mois	52 000 €
Service familles (sept 16)			14 330 €	43 000 €
SERAD	20 x 21 000 €	440 000 €	420 000 € ¹⁰¹	420 000 €
SERAD petite enfance	15 x 25 000 €		250 000 €	375 000 €
Familles d'accueil	2 x 35 000 €*		70 000 €	105 000 €
		3 740 000 €	3 873 330 €	3 642 000 €
	Nombre d'enfants accueillis	80	89	89
	Coût moyen à la place	46 750 €	43 520 €	40 921 €

* 35 000 correspond à l'accueil de 2 enfants par famille. Les accueils conjoncturels ne sont pas comptés.

L'augmentation sensible en 2017 correspond au financement d'un poste de TISF pour l'accompagnement des familles sur l'année complète.

Je vais devoir redoubler de vigilance quant à la gestion financière, le budget global nous permettra toutefois de gagner en marges de manœuvre. Par ailleurs, la mise en place d'un CPOM va me conduire à vérifier que dans les trois prochaines années, l'évolution de

¹⁰¹ A partir de 2016, le coût à la place en SERAD passe de 22000 Euros à 21000 Euros.

la masse salariale pourra être financée sur la base de l'accordé actuel au groupe II du budget, indexé par le GVT¹⁰².

L'efficience de la structuration du dispositif reposera sur ma capacité, via le plan d'action, à maintenir une dynamique collective et à fédérer les équipes autour d'une vision partagée.

3.3 Le plan d'action pour conduire le changement

La conduite du changement est primordiale pour la réussite du projet. Mon défi est de faire évoluer l'organisation autour de l'accompagnement au changement.

Pour l'ensemble des professionnels, les enjeux portent sur l'emploi, sur l'organisation et les conditions de travail. C'est pourquoi je dois conduire ma démarche par la mobilisation, en y associant les chefs de service, le directeur adjoint ainsi que la responsable administrative dont le service va se trouver également impacté (services généraux). Leur rôle sera déterminant dans l'accompagnement de l'ensemble des professionnels : expliquer le projet, les objectifs, animer des groupes de travail, rassurer ...

La démarche de changement comporte plusieurs étapes pour mettre en place la nouvelle organisation :

- La diversification de nos modes d'accompagnement en réponses aux besoins identifiés.

- En filigrane, développer le soutien à la parentalité.

- Favoriser un parcours pour l'enfant à l'intérieur du dispositif « Les Tilleuls ».

Ces étapes passeront par une stratégie de communication permanente tout au long de la mise en œuvre du projet, et par l'impulsion de la participation des salariés chaque fois que possible. Le but est que chacun se représente les différentes étapes du projet.

La communication, l'animation, la formation et l'accompagnement seront les actions principales de la conduite du changement dont la combinaison doit favoriser la motivation des professionnels.

3.3.1 Une démarche d'information et de communication permanente

La communication doit favoriser l'appropriation des décisions stratégiques et faciliter leur mise en œuvre opérationnelle. En tant que pilote du projet, mon objectif est de mobiliser l'ensemble du personnel afin que chacun trouve sa place. Il convient de repérer les

¹⁰² GVT : Glissement Vieillesse Technicité, correspond à l'évolution du coefficient de rémunération.

résistances afin de les dépasser. Tous les salariés ne ressentent pas le besoin de changement, ancrés dans un quotidien rassurant que le projet vient bousculer. Comme l'explique Michel Crozier, les résistances naissent d'une atteinte de la zone de liberté d'action des individus qu'il nomme « zone d'incertitude »¹⁰³. Pour entrer dans un processus d'adaptation, chacun doit avoir une représentation claire des enjeux, y compris les membres de l'instance politique.

Je mettrai en place un plan de communication sur les étapes du projet, avec des supports d'information (comptes rendus des travaux, diffusion à l'ensemble des équipes, restitutions orales en réunions institutionnelles...) permettant de favoriser la participation et de renforcer la communication avec l'ensemble du personnel.

A) Co-construire avec le Conseil d'Administration

J'ai proposé au Président de l'Association de réunir le bureau¹⁰⁴ mensuellement jusqu'à l'aboutissement du projet et son évaluation. Je communiquerai mes choix en termes de stratégie, d'organisation et de management. Ces réunions entre l'instance politique et technique seront l'occasion d'échanger régulièrement sur l'avancement du projet, les difficultés rencontrées, les choix stratégiques à opérer. Le projet associera les administrateurs aux réunions de copilotage décrites un peu plus loin.

B) Informer et dialoguer avec les IRP

Quand bien même la MECS bénéficie d'un très bon climat social, associer et concerter les IRP a constitué la première étape incontournable avant d'engager le changement. Au-delà de l'obligation légale de consulter les IRP, j'ai souhaité que les représentants du personnel comprennent le bien-fondé et la nécessité de la démarche pour en faire des relais auprès des salariés en les informant du projet dès le mois d'avril, suite à la réunion de copilotage au CD. Je ne souhaite pas que l'énergie actuelle passe dans l'opposition au projet parce qu'on n'aurait pas pris le temps d'apporter les explications nécessaires. Je leur ai fait part de mon engagement à échanger régulièrement et à laisser place à une marge de négociation sur certaines modalités qui se dégageront au fur et à mesure de l'avancement du projet.

C) Les réunions institutionnelles

➤ Les jours suivants, j'ai organisé une réunion institutionnelle avec l'ensemble du personnel et le Président de l'Association, pour associer les salariés au plus tôt.

¹⁰³ CROZIER M., 2014, *L'acteur et le système*, p386.

¹⁰⁴ Le bureau est composé du Président de l'Association, du vice-président, du trésorier, du trésorier adjoint, de la secrétaire et la secrétaire adjointe.

L'objectif était de présenter et expliquer les attentes du département à l'égard de la MECS. J'ai mis en avant les enjeux et les risques pour l'établissement de ne pas y répondre, j'ai présenté la future configuration de la MECS (rénovation de l'internat, diversification et CPOM). Dans une démarche transparente et de confiance, je ne souhaitais pas que les salariés aient écho de notre projet avant que je ne les informe. Il s'agit en effet de ma place de « *transmettre une information de qualité, de veiller à la qualité de la relation (apporter des signes de reconnaissance), de structurer la qualité de la relation (prêter attention au positionnement de chacun)* »¹⁰⁵. J'ai également abordé la question du maintien des postes, des redéploiements et formations nécessaires aux nouveaux métiers qui se dessinent, afin de recueillir les demandes des personnes intéressés.

➤ La prochaine étape sera la réunion générale de rentrée début septembre. Je ferai un point sur l'évolution du projet pour décrire les prestations pressenties suite au diagnostic. Programmée sur deux jours, elle sera l'occasion de mettre en place des groupes de travail sur les deux thèmes suivants : Comment concevez-vous la MECS de demain ? Quelles actions pour soutenir la parentalité ?

L'objectif est d'une part d'apporter des réponses aux questionnements qui ont pu émerger suite à la dernière réunion, de rassurer sur la progressivité de la mise en place du projet, d'autre part de susciter des réflexions et des idées quant à la future organisation.

D) Les réunions d'équipes

Les réunions d'équipes hebdomadaires animées par les chefs de service seront par la suite l'occasion d'échanges avec les salariés. Je propose d'y intervenir un temps une fois par mois pour continuer à rassurer le personnel sur le bien-fondé du changement et sur le savoir-faire que je leur reconnais. L'objectif est de créer une dynamique de travail chez les acteurs du changement. Des temps de régulations autoriseront les professionnels à proposer des ajustements par rapport à leurs objectifs et ceux de l'établissement.

E) Une communication externe

Cette communication s'adresse à l'environnement, aux familles, aux partenaires, aux autres établissements. Il s'agit de promouvoir notre position sur notre territoire. L'objectif est de faire connaître notre évolution, notre capacité à s'adapter et à innover auprès du CD, de l'ASE, du juge pour enfants. L'inauguration de la maison des familles et des adolescents l'été prochain sera une opportunité pour réunir l'ensemble de ces acteurs autour d'une étape finalisée.

¹⁰⁵ GACOIN D., 2004, *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2^{ème} Edition, Paris : Dunod, p76.

La création d'un site internet (je ferai appel à un informaticien) sera l'occasion de nous faire connaître et de faire valoir nos compétences au-delà du département. Une page sera consacrée aux parents pour les informer des activités de leurs enfants. Un échange sécurisé sera possible entre les parents et leurs enfants. La mise en œuvre du site impose toutefois une réflexion car il devra être très encadré, avec une veille. Par ailleurs, il faudra définir les personnes compétentes pour alimenter le site régulièrement. Une mise en place pour septembre 2016 me paraît possible.

3.3.2 Fédérer le personnel autour du projet

A) Le projet d'établissement, un vecteur du changement

« Du latin « *projicere* » qui signifie se projeter, se jeter en avant, ou encore de « *prospicere* » qui signifie regarder devant soi »¹⁰⁶, le projet participe à la vitalité de la MECS. Il permet aux professionnels de réinterroger leur propre investissement, d'affirmer les valeurs communes et engage la MECS dans une dynamique créatrice. « Le projet est vecteur de changement, l'outil qui fait évoluer les organisations. »¹⁰⁷

Le dernier projet d'établissement date de 2009, son renouvellement aurait dû se faire en 2014, le changement de direction a retardé l'échéance.

Je lancerai son élaboration dès le premier trimestre 2016, pour une finalisation à l'automne de la même année. L'annonce sera faite aux professionnels à la réunion de rentrée de septembre 2015, leur association devant être un vecteur de motivation.

Ce nouveau programme constitue une opportunité et un levier pour mettre en œuvre le projet qui devra s'appuyer sur plusieurs axes :

- L'accueil et l'accompagnement des jeunes dont la séparation des parents est indispensable.
- La diversification des prestations pour les enfants et leur famille.
- Une politique de participation active des familles : dans le respect des valeurs originelles et du projet associatif, et en tenant compte des évolutions, la refonte du projet devra énoncer la valeur fondamentale de la famille, en lui (re)donnant sa place dans l'accompagnement des jeunes.
- L'ouverture, question transversale, sera intégrée dans la stratégie d'établissement.¹⁰⁸

Le double objectif est de l'adapter au contexte d'une part, de viser l'amélioration des pratiques d'autre part.

¹⁰⁶ LEFEVRE P., 2003, *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, p147.

¹⁰⁷ JANVIER R., 2012, *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale*, Paris, L'Harmattan, p156.

¹⁰⁸ ANESM, 2010, « *Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service* ».

Je ferai appel à un consultant extérieur¹⁰⁹ pour élaborer le projet. En effet, une vision externe apportera un éclairage essentiel dans la manière de concevoir l'organisation. En outre, l'intervention d'une personne neutre facilitera l'animation des groupes de travail et permettra de réinterroger les professionnels sur leurs pratiques et sur le lien donné entre la pratique et le sens. Qui plus est, « *il s'agit dans bien des cas d'une révolution culturelle exigeant des changements des modèles intellectuels, d'attitudes et de pratiques professionnelles, d'organisation et de formation* »¹¹⁰.

Je conduirai ce travail sous une forme participative, en m'appuyant sur :

→ Un groupe de pilotage et de suivi, composé d'un administrateur, du directeur adjoint, des chefs de service (celui du SERAD compris), deux représentants du personnel, un représentant du CHSCT¹¹¹. Ce groupe assurera le lancement de la réécriture et sera chargé de fixer les orientations, de prioriser les thématiques abordées par les groupes de travail, de suivre l'avancement du projet et de le pré-valider. J'assurerai le pilotage des axes de travail.

→ Trois groupes de travail interdisciplinaires, représentant les professionnels dans la diversité de leurs fonctions et de leurs rôles. La transversalité de ces groupes est indispensable pour faciliter l'appropriation de tous à la mise en œuvre du projet d'établissement. L'implication directe des salariés leur garantit une prise en compte de leurs points de vue et permet le débat avec les plus réticents.

Chaque groupe se réunira une fois toutes les six semaines et chaque réunion sera formalisée dans un compte-rendu.

Je soumettrai le nouveau projet d'établissement d'une part au comité d'entreprise pour avis, d'autre part au CA pour validation. Il sera ensuite diffusé aux autorités de tutelle et fera l'objet d'une présentation aux salariés, ainsi qu'aux familles.

Le projet associatif devra également faire l'objet d'une refonte.

B) Mettre en place des groupes de travail sur le projet du dispositif

➤ Un comité de pilotage (Copil) permettra de définir une méthodologie de travail, d'établir les étapes nécessaires à la mise en place de la plateforme, de fixer un échéancier et de veiller à son respect. Il déterminera les groupes de travail thématiques.

Je piloterai cette instance composée du directeur adjoint, des chefs de service, de la psychologue, de 4 éducateurs (ES et ME), d'une éducatrice scolaire et de 2 personnes

¹⁰⁹ Cette prestation pourra être financée, après accord de l'autorité de tarification, par une partie des provisions pour risques devenue sans objet.

¹¹⁰ LOUBAT J.-R., 1997, «Elaborer son projet d'établissement social et médico-social, Paris : Dunod, 352p.

¹¹¹ CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

des services généraux. Le Copil réunit ainsi toutes les composantes nécessaires pour réussir : représentativité, pouvoir de décision, expertise, leadership. Un compte rendu sera systématiquement formalisé. Au fur et à mesure de l'avancement, j'informerai le CA à chaque réunion de bureau (1 fois par mois) ainsi que les IRP.

➤ Les groupes de travail thématiques seront composés de professionnels de chaque secteur afin qu'il y ait une représentativité équitable. Les chefs de service animeront ces groupes autour des thèmes sur la diversification, la parentalité, l'organisation, la pluridisciplinarité, la révision des outils 2002.

La conviction partagée avec les chefs de service sur l'amélioration des modes d'accompagnement et des parcours des enfants me permettra d'impulser une dynamique.

C) La formation au service du projet

Dans le contexte de métamorphoses où se trouve la MECS, une réflexion sur la formation s'impose afin d'accompagner l'évolution des pratiques éducatives et aider à construire une professionnalité spécifique en phase avec nos enjeux. En outre, la formation constitue un moyen de motivation, d'implication et de reconnaissance des salariés.

Les besoins en formation se situent autour de la coéducation, la parentalité, la médiation familiale, l'accompagnement des plus jeunes enfants.

Après la première réunion générale d'information du mois d'avril, deux éducatrices se sont manifesté pour me faire savoir qu'elles seraient intéressées pour travailler dans le groupe de vie des plus petits à l'internat ou au SERAD petite enfance. Elles sont depuis inscrites à la formation EJE qui commence dès mi-septembre.

L'agent d'entretien que je préfigure au poste de veilleur pour 0,6 ETP suivra la formation de surveillant de nuit qualifié. Son entretien de motivation laisse entrevoir cette possibilité. J'ai programmé une formation collective sur les RBPP courant novembre afin d'aider les professionnels éducatifs à s'approprier leur contenu. Elle concernera notamment « Les attentes de la personne et le PP », « L'exercice de l'autorité parentale dans le placement », « La bientraitance », « L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance ».

J'avais prévu de recruter une TISF mais l'un des chefs de service m'a informée qu'à priori, 2 éducatrices de la MECS seraient intéressées pour suivre une formation. Cette option sera étudiée dès la rentrée.

Une session de formation sur le thème du PP et des outils de la loi 2002-2 sera programmée.

Des formations pour permettre une élaboration des applications de la méthode d'observation du nourrisson seront indispensables, pour aider les professionnels du SERAD petite enfance et ceux de l'internat qui auront en charge le groupe des plus petits,

à mieux comprendre les différents mouvements psychiques de l'enfant en interrelation avec son entourage.

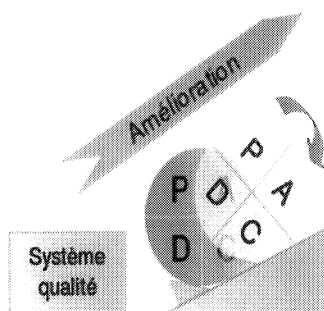
Enfin, je poursuivrai des formations sur l'abord familial et systémique nécessaires dans le cadre des interventions en milieu naturel. Une fois le dispositif de prestations modulables en place, des formations transversales pourront être développées.

3.3.3 Evaluer le projet : pertinence, cohérence, efficience, efficacité

L'évaluation relève d'un processus permanent et continu permettant de mesurer l'écart entre les résultats et les objectifs, afin d'apporter les ajustements nécessaires. Je dois me situer, en tant que directrice, dans une veille prospective, à partir d'indicateurs portant sur 4 critères :

- La pertinence du projet : les objectifs sont-ils en adéquation avec les besoins identifiés ?
- La cohérence du projet : les moyens humains, matériels et financiers correspondent-ils à l'organisation nécessitée par la mise en œuvre du dispositif, permettent-ils d'atteindre les objectifs ?
- L'efficience du projet : il s'agit de comparer les résultats avec les moyens mis en œuvre.
- L'efficacité du projet : les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?

La roue de Deming servira de support à l'amélioration de la qualité :



Ce moyen mnémotechnique me permet de traduire la veille prospective continue et la démarche qualité :

P (Plan) : Planification (définir objectif/besoins)

D (Do) : Développer

C (Check) : Contrôler

A (Adjust) : Ajuster

Le calage de la roue symbolise les actions correctives permettant de prévenir un retour en arrière.

L'évaluation que je souhaite entreprendre « *s'inscrit dans une construction de compétences collectives reposant sur un maillage et un croisement des regards d'acteurs provenant d'horizons professionnels différents.* »¹¹². L'objectif est donc de mener une évaluation collective et interdisciplinaire, au sein d'une cellule qualité composée des chefs de service, du directeur adjoint et de quatre à cinq professionnels de divers métiers.

¹¹² ANESM, 2013, *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*, ANESM, p5.

A) Évaluer la pertinence de la diversification et l'efficacité du dispositif

L'activité sera un indicateur de pertinence quant au choix des modalités mises en œuvre par rapport aux besoins diagnostiqués.

Au-delà du taux d'activité, le projet du jeune devra régulièrement être évalué avec sa famille. Cela permettra de réinterroger les raisons et le sens du placement et plus précisément la pertinence de la mesure d'accompagnement. Ce temps d'échange favorisera la participation des parents à la prise en charge de leur enfant. Ainsi, il pourra être convenu ensemble qu'une autre modalité puisse mieux lui convenir (par exemple passer de l'internat au SERAD). Après validation en équipe de direction, un des chefs de service contactera les services de l'ASE sans délai afin de mettre en place une passerelle souple vers une autre modalité.

Il s'agira également de mesurer les échanges établis entre le coordinateur de parcours et les jeunes qui doivent permettre de faire évoluer l'enfant au sein du dispositif. Il s'agira de quantifier et d'analyser les parcours au sein du dispositif pour mesurer son efficacité.

B) Évaluer les actions de coéducation et de soutien à la parentalité

La participation des parents sera un critère d'évaluation permettant de mesurer notre action en faveur de la parentalité ainsi que leur intérêt (participation au DIPC, PP, à la scolarité, au conseil des enfants et des parents) dans l'accompagnement de leur enfant.

Il va s'agir du nombre de visites à l'établissement, du nombre de parents acceptant le soutien des professionnels dans le cadre de l'hébergement à la maison des familles et des adolescents, le nombre de rencontres à domicile, la participation des parents aux temps forts. J'ai anticipé l'évaluation du projet d'accueil des familles à la MECS en construisant un schéma avec les éducatrices du SRAF¹¹³. Un questionnaire de satisfaction adressé aux parents permettra de les impliquer davantage dans le fonctionnement de l'établissement et de nos pratiques. L'objectif est de développer une démarche qualité en matière de protection de l'enfant et de participation de sa famille.

C) Évaluer le climat social

Même si le climat social est bon, je dois prêter une attention particulière à ce lien social, car il est le pivot de la performance de l'organisation. Exercer une veille sociale en observant l'état des liens avec les salariés me permettra d'analyser et d'anticiper les dysfonctionnements et ainsi adapter la communication interne.

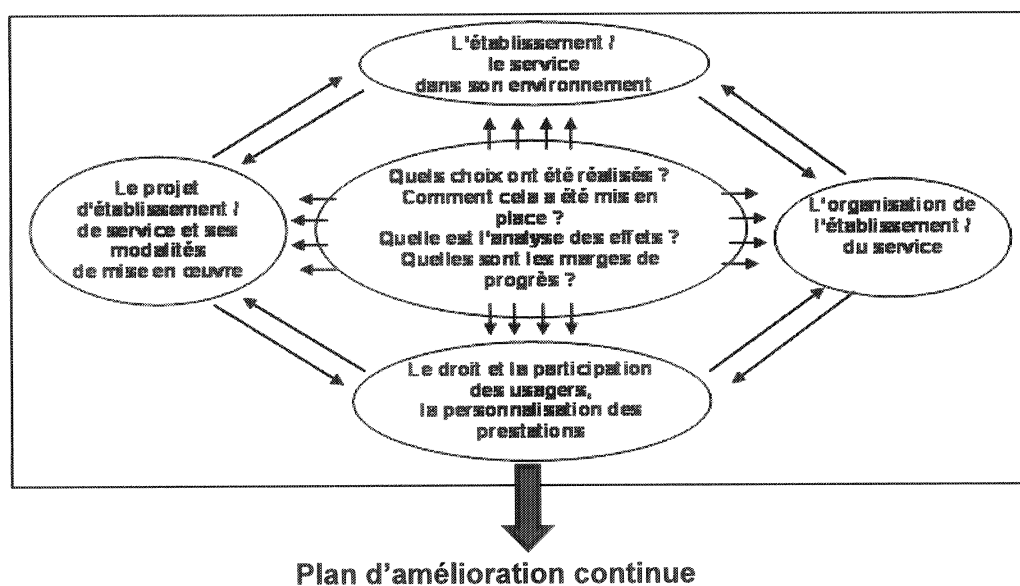
Un questionnaire interne à destination de tous les salariés permettra de connaître les opinions et de mesurer le climat.

¹¹³ ANNEXE 10 : Évaluation du projet d'accueil des familles au sein de la MECS.

D) L'évaluation interne

La loi du 02 janvier 2002 oblige les établissements et services à plus de formalisation de leurs pratiques professionnelles à travers l'évaluation interne. Je mettrai en place cette évaluation (la dernière date de 2013) le deuxième trimestre 2017 dans un processus participatif, avec les professionnels et des représentants de parents et d'enfants, ainsi que des administrateurs. Je solliciterai un qualificateur extérieur. L'objectif sera de réfléchir collectivement sur les différents thèmes touchant au fonctionnement de l'établissement et que cette évaluation débouche sur un plan d'amélioration.

Ce schéma¹¹⁴ synthétise le contenu de l'évaluation :



Conclusion de la troisième partie :

L'évolution de la MECS « Les Tilleuls » vers un dispositif d'accompagnement diversifié et modulable est une mutation d'envergure, vers un nouveau paradigme. Un rétro-planning¹¹⁵ sous forme de diagramme de Gantt permet de visualiser la programmation des différentes étapes du projet.

La nouvelle organisation, pensée dans une logique de décloisonnement et de transversalité, devrait permettre, avec l'adaptation des pratiques professionnelles, d'ajuster et de personnaliser le parcours des enfants qui nous sont confiés.

¹¹⁴ EVALUATION INTERNE: *Les prémices d'une démarche qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, Kahina ATIRIS, MASTER Management de la Qualité [en ligne], [visité le 21.08.2015], disponible sur internet : <http://www.utc.fr/mastermq> .

¹¹⁵ ANNEXE 9 : Rétro-planning.

Conclusion

Les orientations des politiques publiques et du département de la Moselle dans le cadre de son schéma 2014-2018 donnent l'occasion à la MECS « Les Tilleuls » de se moderniser en passant d'un internat classique à un dispositif d'accompagnement diversifié et modulable permettant de personnaliser et d'améliorer le parcours des jeunes accueillis.

Le risque est réel mais il serait certainement plus grand si nous restions dans l'immobilisme. C'est le moment de prouver qu'une petite association comme la nôtre a les ressources et la capacité de s'adapter rapidement aux demandes départementales, d'offrir un service de qualité qui s'appuie sur une organisation souple et réactive.

En diversifiant l'offre de services, mon objectif n'est pas de construire un millefeuille de modalités d'accompagnement mais plutôt un dispositif offrant une circularité possible, en fonction de l'évolution des besoins. Il ne s'agit pas de faire de cette logique de parcours une circulation à tout-va des jeunes dans le dispositif, mais plutôt d'en faire le synonyme de réponses individualisées, adaptées et réactives aux besoins

Je suis consciente que la pertinence de ce dispositif reste à établir, d'une part parce que les barrières administratives risquent entraver la circularité souhaitée, d'autre part parce qu' *« il n'existe pas « un seul bon dispositif » pour mener à bien cette personnalisation des prestations à l'endroit des personnes accueillies mais bien une grande diversité de possibilités »*¹¹⁶.

Le dispositif « Les Tilleuls » sera un lieu de passage, mon ambition étant de favoriser le parcours de l'enfant le temps de son placement, et au-delà.

Mon action consiste en parallèle à modifier les représentations des professionnels pour pouvoir engager un véritable soutien à la parentalité et permettre aux enfants de rentrer chez eux dès que possible. L'implication des professionnels dans le projet de la maison des familles et des adolescents démontre qu'ils sont prêts à changer leurs regards.

Malgré un climat social propice au changement, je dois rester prudente face à certaines résistances et à des opposants éventuels. Une bonne communication de ma part tout au long du projet et après sa mise en œuvre sera, j'en suis convaincue, un gage de réussite.

¹¹⁶ LOUBAT J.R., 2013, *Coordonner parcours et projets personnalisés*, Paris : Dunod, p147.

Dans la configuration actuelle des politiques publiques, ce projet n'est à mon sens qu'une première étape dans la vie de la MECS. Son statut d'établissement unique me confère la responsabilité de la positionner sur son territoire en tant qu'acteur incontournable de la prévention et de la protection de l'enfance.

En ce sens, je dois faire preuve d'innovation en engageant l'Association dans d'autres projets. L'enjeu d'avenir est de confirmer l'utilité sociale de la MECS « Les Tilleuls » en démontrant sa capacité à construire des réponses en adéquation avec l'émergence des nouveaux besoins des jeunes et de leurs familles, en élargissant les propositions d'accompagnement afin de soutenir de manière réactive et souple le parcours de l'enfant.

Dans cette perspective, le projet de création d'un réseau local de familles de parrainage (bénévoles) pourrait prendre forme en collaboration avec la MECS de Dieuze. La proximité qui nous lie doit représenter une chance de travailler ensemble et non un risque de devoir mutualiser ou fusionner.

Ce projet s'inscrit dans une démarche de prévention et de soutien à la parentalité autour de deux enjeux :

- prévenir l'isolement des enfants bénéficiant de peu (ou pas du tout) de retours en famille en leur offrant la possibilité de tisser un lien affectif avec une famille parrainante et de s'inscrire dans un projet de vie,
- renforcer la parentalité en proposant des espaces temps aux parents leur permettant de prendre du recul sur leur projet

En tant que directrice, je dois non seulement construire le présent, mais dans le même temps penser à demain, anticiper les besoins futurs et les évolutions pour pérenniser la MECS.

Bibliographie

Ouvrages :

- AUSLOOS G., 2000, La compétence des familles, Erès, 174 p.
- BATIFOULIER F., 2013, La protection de l'enfance, Paris : Dunod, 1227 p.
- BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, Refonder les internats spécialisés : pratiques innovantes en protection de l'enfance, Paris : Dunod,
- BATIFOULIER F., TOUYA N., 2014, Travailler en MECS, Paris : Dunod, 612 p.
- BERGER M., 2005, L'échec de la protection de l'enfance, Paris : Dunod, 264 p.
- BERGER M., 2005, Ces enfants qu'on sacrifie...au nom de la protection de l'enfance, Paris : Dunod, 204 p.
- CHAPPONAIS M., 2014, Placer l'enfant en institution, Paris : Dunod, 260 p.
- FABLET D., 2015, Expérimentations et innovations en protection de l'enfance : De la séparation au maintien des liens parents-enfants, L'Harmattan, 153 p.
- HOUZEL D., 2014, Les enjeux de la parentalité, Erès, 200 p.
- JANVIER R., 2012, La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale, Paris, L'Harmattan, p156
- LEFEVRE P., 2003, Guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales, Paris : Dunod, 405 p.
- LÖCHEN V., 2013, Comprendre les politiques sociales, Paris : Dunod, 437 p.
- LOUBAT J.R., 1997, Elaborer son projet d'établissement social et médico-social, Paris : Dunod, 352 p.
- LOUBAT J.R., 2013, Coordonner parcours et projets personnalisés, Paris : Dunod, 217 p.
- LOUBAT J.R., 2007, Penser le management en action sociale et médico-sociale, Paris : Dunod, 391 p.
- NAVES P., 2007, La réforme de la protection de l'enfance, une politique en mouvement, Paris : Dunod, 294 p.
- OTT L ; 2012, Travailler avec les familles, Prents-professionnels : un nouveau partage de la relation éducative, Erès, 123 p.
- SELLENET C., 2007, La parentalité décryptée. Pertinence et dérives d'un concept, Paris : L'Harmattan

Rapports, conférences, études, enquêtes :

- BIANCO J.L, LAMY P., 1980, L'aide sociale à l'enfance de demain, contribution à une politique de réduction des inégalités, Paris, La documentation française
- NAVESP. Et CATHALA B., juin 2000, Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système de protection de l'enfance et des familles, Rapport remis au ministère de l'emploi et de la solidarité, Paris, La documentation française

- ROMEO C., octobre 2001, L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance, Rapport remis au ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées
- ONED, avril 2010, cinquième rapport annuel de l'enfance en danger remis au Parlement et au Gouvernement
- ONED, janvier 2015, rapport d'études, L'accompagnement vers l'autonomie des jeunes majeurs
- ONED, septembre 2005, premier rapport annuel de l'enfance en danger remis au Parlement et au Gouvernement
- BARREYRE J.Y, juillet 2008, Parcours et situations de vie de jeunes dits incasables
- ONED, mai 2015, dixième rapport annuel de l'enfance en danger remis au Parlement et au Gouvernement
- COUR DES COMPTES, octobre 2009, La protection de l'enfance
- ODAS, mai 2001, L'observation de l'enfance en danger : guide méthodologique
- ANESM, 2010, L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement
- ANESM, 2010, Elaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service
- ANESM, 2008, La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre
- ANESM, 2008, Ouverture de l'établissement à et sur son environnement
- ANESM, 2013, L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure
- ANESM, 2014, L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance
- ANMECS, 2013, Les MECS à l'heure de la diversification, 3èmes rencontres nationales des professionnels de maisons d'enfants à caractère social
- SCHEMA JEUNESSE ENFANCE FAMILLE, 2014/2018, Département de la Moselle

Revues, articles

- LES CAHIERS DE SOS VILLAGE D'ENFANTS, 2007, Edition n°2, 50 ans d'accueil de fratries en villages d'enfants SOS
- COHEN D., 2013, Qu'accueille la famille d'accueil, n°6
- DHUME F., 2010, Du travail social aux travailleurs, Edition ASH
- LOUBAT J.R., 2014, Qu'est-ce qu'une organisation intelligente ?, ASH N° 2847
- HARDY G., Le travail avec les familles, Posture de compétence et contexte actuel ! , Les Cahiers de l'Actif, N°456/459

Références réglementaires

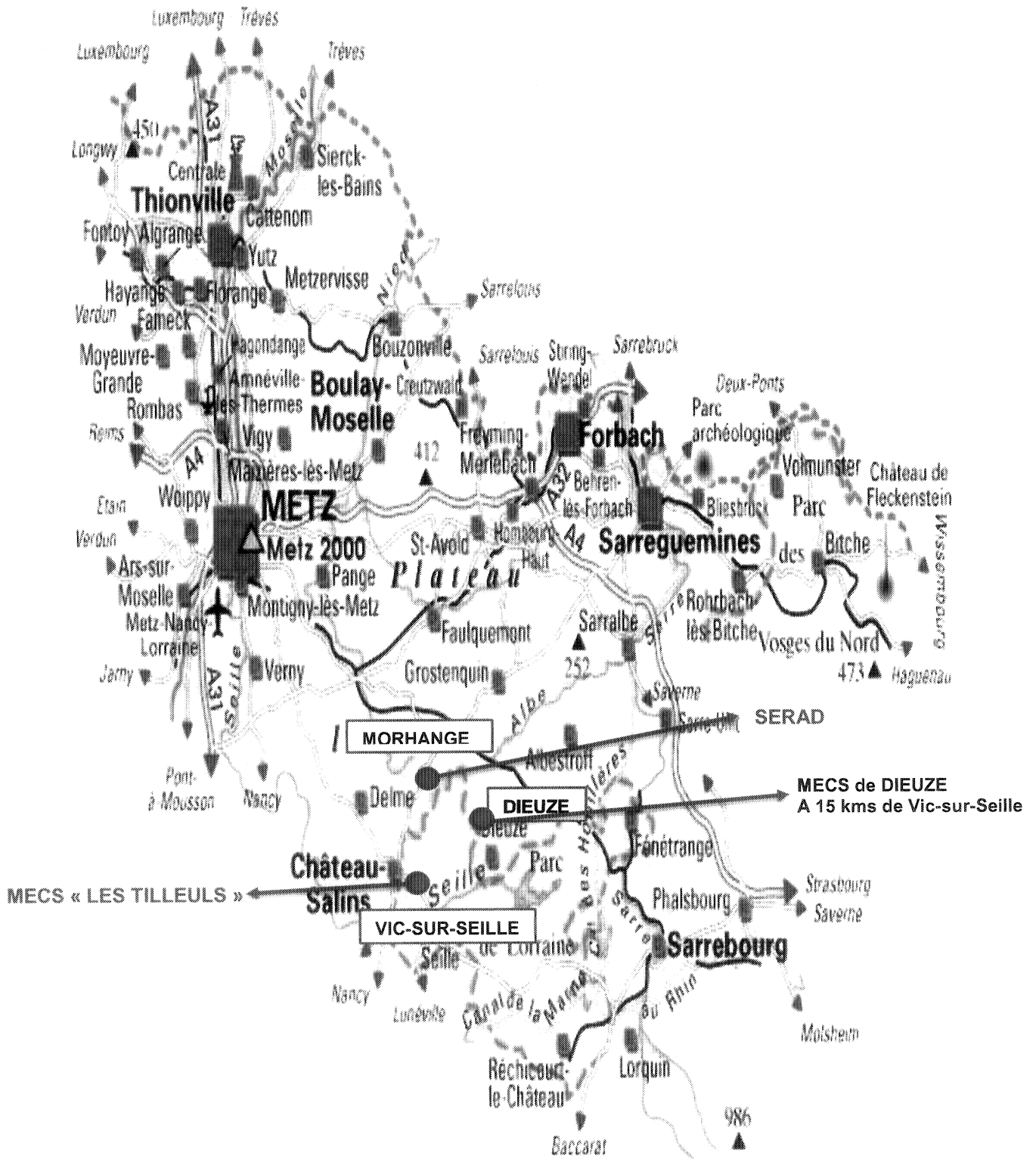
- Loi n°2002 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées
- Loi n°293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

Liste des annexes

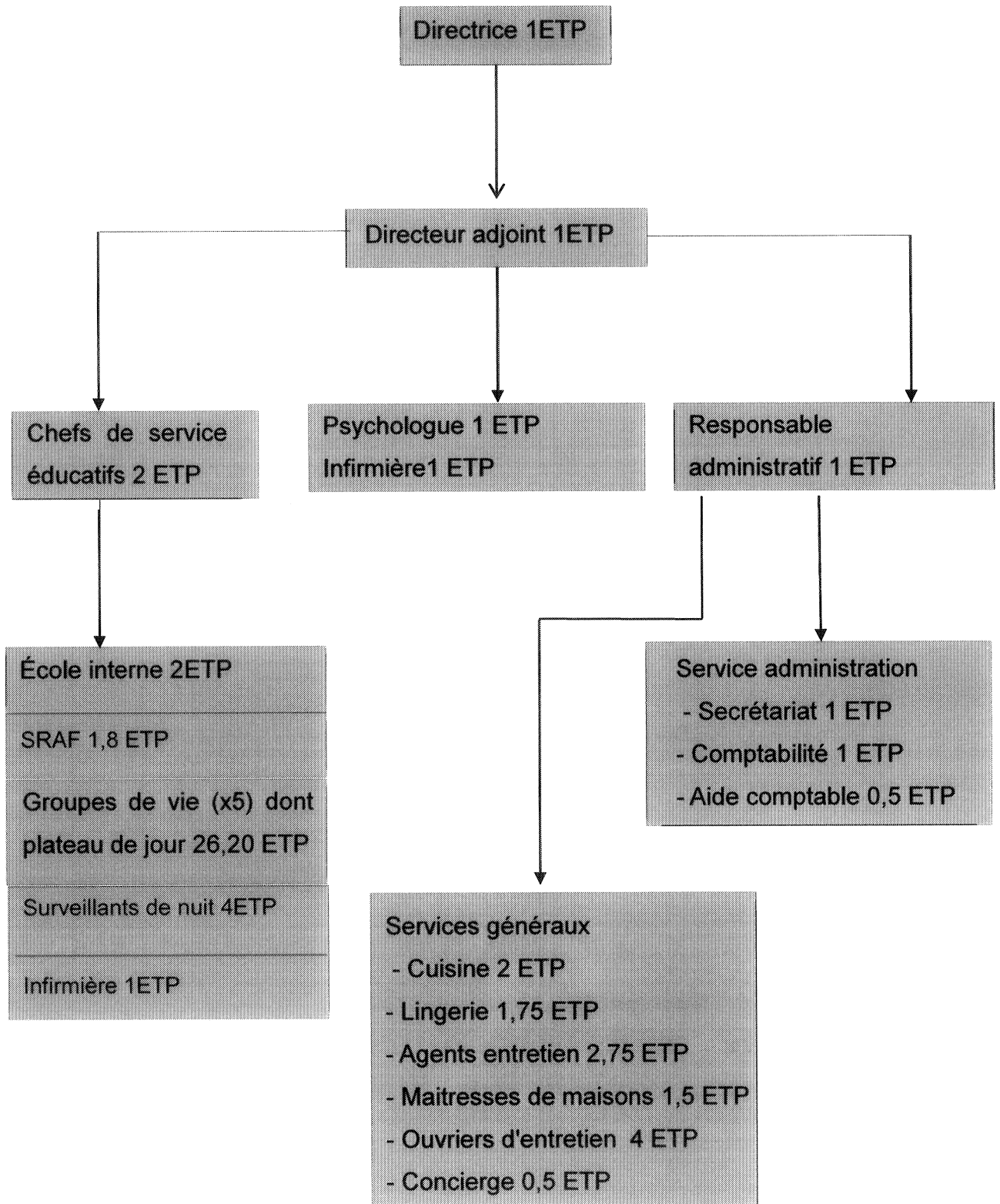
- ANNEXE 1 :** Situation géographique
- ANNEXE 2 :** Organigramme de la MECS « Les Tilleuls »
- ANNEXE 3 :** Bilan financier
- ANNEXE 4 :** Plan de la Maison des familles et des adolescents
- ANNEXE 5 :** Référentiel des besoins de l'enfant
- ANNEXE 6 :** Référentiel des compétences parentales
- ANNEXE 7 :** Prévisionnel des effectifs 2015-2016
- ANNEXE 8 :** Schéma des interactions pluridisciplinaires
- ANNEXE 9 :** Rétro-planning
- ANNEXE 10 :** Evaluation du projet d'accueil des familles au sein de la MECS

ANNEXE 1

Situation géographique



ANNEXE 2
Organigramme MECS



ANNEXE 3 : BILAN FINANCIER

MECS - FOYER LES TILLEULS

Budget prévisionnel 2015

BIENS	2011	2012	2013	FINANCEMENTS	2011	2012	2013
Biens stables				Financements stables			
Immobilisations incorporelles nettes	3 356,08	633,88	3 000,00	Apports ou fonds associatifs	1 592 501,18	1 597 287,47	1 597 287,47
Immobilisations corporelles brutes				Réserves des plus-values nettes (1)			
- Terrains			0,00	Excédents affectés à l'investissement		849 912,84	849 912,84
- Constructions	2 308 397,43	2 308 397,43	2 308 397,43	Subventions d'investissements		20 023,50	140 713,10
				Reserve de compensation des charges d'amortissement			
- Installations techniques, matériels et outillages	441 610,44	483 612,26	501 320,95	Provisions pour renouvellement des immobilisations	152 785,68	197 627,33	273 032,61
- Autres immobilisations corporelles	1 194 764,26	1 428 407,63	1 989 147,37	Emprunts et dettes financières		0,00	112,54
Immobilisations en cours		57 456,52	0,00	Dépôts et cautionnements reçus			
Immobilisations financières		0,00	0,00	Amortissements des immobilisations			
Amortissements comptables excédentaires différés (2)				- Constructions	1 566 336,30	1 625 169,50	1 683 864,95
Charges à répartir		0,00	0,00	- Installations, matériels et outillages techniques	366 740,99	383 141,96	402 117,14
Autres		0,00	0,00	- Autres immobilisations corporelles	774 779,97	827 199,29	889 770,56
Comptes de liaison investissement		0,00	9 271,00	Autres (3)		0,00	0,00
TOTAL II	3 946 128,21	4 279 767,73	4 811 136,78	TOTAL I	4 453 146,12	5 590 361,69	5 836 811,21
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (II-III)	0,00	0,00	0,00	FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-IV)	0,00	0,00	0,00
Actifs stables d'exploitation				Financements stables d'exploitation			
Report à nouveau déficitaire (4)		0,00	0,00	Excédent et provisions affectés à la couverture du BFR		0,00	0,00
Résultat déficitaire (4)		0,00	84 063,15	Réserves de compensation des déficits		609 000,00	609 000,00
				Résultat excédentaire (4)		429 163,18	0,00
Droits acquis par les salariés non provisionnés (5)				Report à nouveau excédentaire affecté à (4)	1 509 998,92	215 998,92	444 954,10
Autres				- réduction des charges d'exploitation			
Comptes de liaison trésorerie (stable)				- financement de mesures d'exploitation	214 912,84		
TOTAL IV	0,00	0,00	84 063,15	Provisions pour risques et charges	555 500,00	550 000,00	642 516,74
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (II-IV)	0,00	0,00	0,00	Fonds dédiés	45 461,05	45 461,05	45 461,05
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF	0,00	0,00	0,00	Autres	290 790,44	290 790,44	290 790,44
Valeurs d'exploitation				Comptes de liaison trésorerie (stable)			
Stocks		0,00	0,00	TOTAL III	2 618 863,25	2 140 413,59	2 032 722,33
Avances et acomptes versés		0,00	0,00	FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-V)	0,00	0,00	0,00
Organismes payeurs usagers	387 882,67	333 995,65	310 336,67	FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	0,00	0,00	0,00
Créances diverses d'exploitation	609 731,43	127 197,80	152 752,36	Dettes d'exploitation			
Créances irrécouvrables en non-valeur (6)				Avances reçues		0,00	0,00
Charges constatées d'avance		560,00	0,00	Fournisseurs d'exploitation	62 267,12	39 160,29	92 540,61
Dépenses pour congés payés (7)				Dettes sociales	137 285,32	173 895,32	175 861,17
Autres				Dettes fiscales			
Comptes de liaison exploitation				Dettes diverses d'exploitation			
TOTAL VI	1 257 614,38	471 753,45	463 089,03	Dépréciation des stocks et créances			
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	1 898 061,88	258 786,84	194 687,28	Produits constatés d'avance		0,00	0,00
Liquidités				Ressources à reverser à l'aide sociale			
Valeurs mobilières de placement		0,00	4 296,00	Fonds déposés par les résidents			
Disponibilités	2 023 619,30	3 196 085,54	2 896 211,05	Autres		0,00	0,00
Autres				Comptes de liaison exploitation			
Comptes de liaison trésorerie				TOTAL V	199 552,44	213 046,61	268 401,78
TOTAL VII	2 023 619,30	3 196 085,54	2 896 507,05	EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	0,00	0,00	0,00
TRESORERIE POSITIVE (VII-VII)	2 023 619,30	3 196 085,54	2 779 648,59	Financements à court terme			
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	7 269 361,81	7 947 546,71	8 218 795,98	Fournisseurs d'immobilisations		93 724,62	80 860,66
				Fonds des majeurs protégés			
				Concours bancaires courants		0,00	0,00
				Ligne de trésorerie			
				Intérêts courus non échus			
				Autres			
				Comptes de liaison trésorerie			
				TOTAL VII	0,00	93 724,62	80 860,66
				TRESORERIE NEGATIVE (VII-VII)	0,00	0,00	0,00
				TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	7 269 361,81	7 947 546,71	8 218 795,98

(1) Concerne les établissements publics compte 1064

(2) Compte 1161

(3) Exemple résultats non contrôlés ou non affectés par des tiers financeurs

(4) Sous contrôle de tiers financeurs

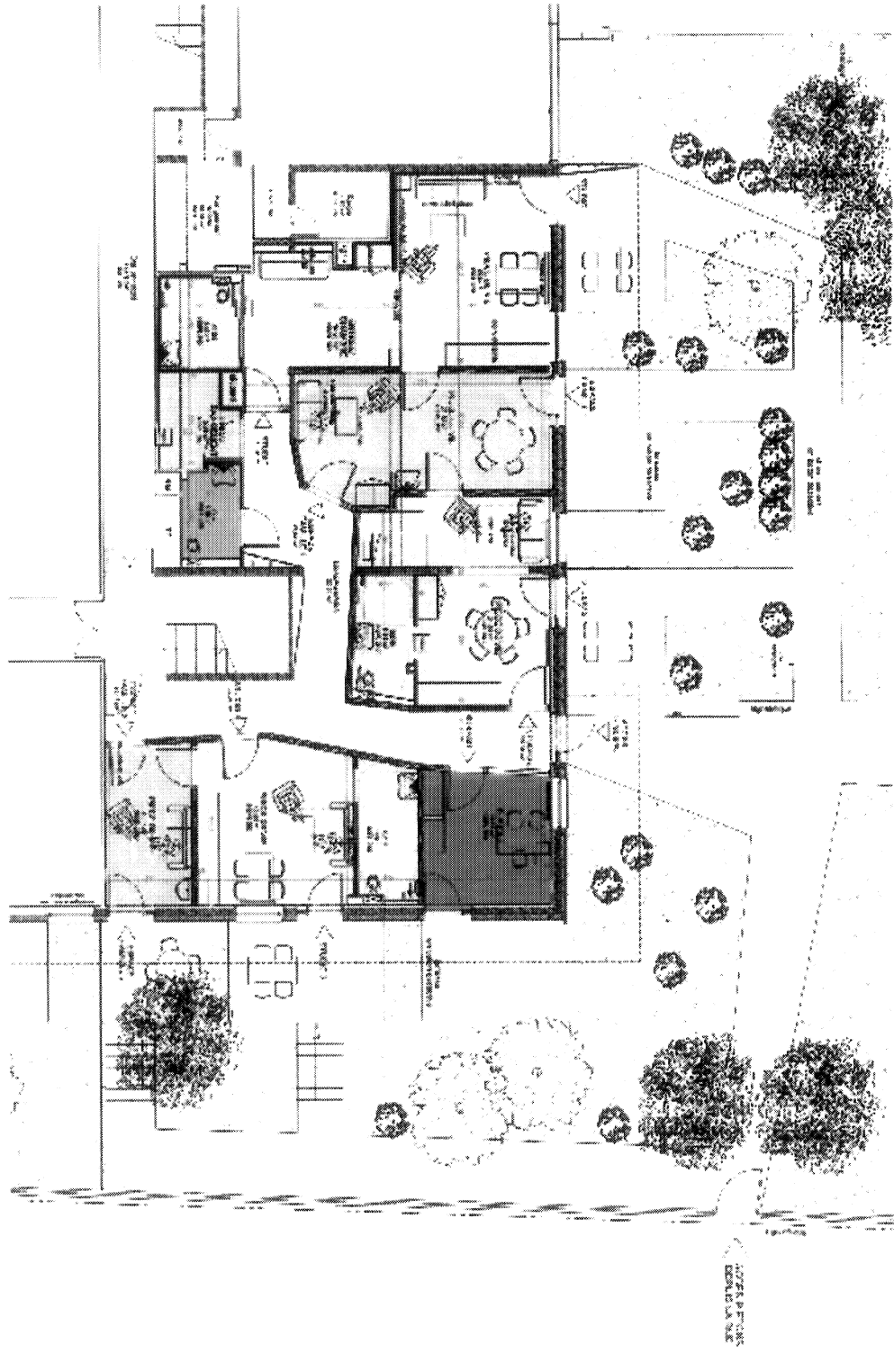
(5) Compte 1163 compte épargne-temps (CET) provisionné pour départ à la retraite non provisionnés en application du 3° de l'article R 314-45 du CASP

(6) Concerne les établissements publics

(7) Compte 1162 concerne les établissements privés

ANNEXE 4 : Plan Maison des Familles et des Adolescents

Projet de construction d'une maison pour familles et adolescents
à la rue de la Sablière - 97000 Pointe-à-Pitre
Cabinet d'Architecture et d'Urbanisme - 97000 Pointe-à-Pitre



PLAN N° 01 - 1/50
Maison des Familles et des Adolescents
à la rue de la Sablière - 97000 Pointe-à-Pitre

ANNEXE 5 : Référentiel des besoins de l'enfant

NOM :

Prénom :

Date de l'évaluation :

« Tout ce qui est nécessaire au développement de l'enfant et qu'il ne peut assurer par lui-même du fait de son immaturité physique, psychologique et affective » (définition élaborée par le groupe de travail)

Contexte socio-familial	Constats : besoins satisfaits/non satisfaits, par qui ?
Logement	
Environnement, quartier	
Matériel (habillement, chauffage, budget, Equipement pour enfants)	
Stabilité géographique	
Statut de l'enfant (autorité parentale, droit de résidence, droits de visite)	
Climat familial (au sein de la cellule familiale)	
Besoins physiologiques	Constats
Alimentation (équilibre, plaisir)	
Sommeil (rythme, qualité) : 1à 3ans : 15h (12h nuit+3h sieste) 3à 6ans : 12h (10h nuit+ 2h sieste) Vers 10ans : 10h Ado : 8/9h	
Hygiène : besoin d'être propre (douche, dents, repères dans le temps, moments de découverte, de plaisir,...)	
Activités physiques et psychomotrices (exple : besoin de sortir : prendre l'air et le soleil)	
Rythme de vie, stabilité (horaires fixes, routines régulières, ambiance sereine)	
Habillement adapté	
Besoins affectifs	Constats
Interactions adaptées et sécurisantes (besoin d'écoute, d'attention (c'est important pour l'adulte qu'il aille bien), être aimé inconditionnellement pour ce qu'il est (et pas pour ce que le parent voudrait qu'il soit,...)	
Besoin de contacts physiques adaptés, de toucher, de proximité physique, de chaleur humaine	
Besoin d'être en lien, d'être regardé positivement (définir le regard que porte le parent)	
Estime et valorisation de soi (besoin d'être apprécié pour ses qualités, besoin du respect de sa nature, sa personnalité, ses goûts, son désir de faire ou ne pas faire, ses capacités)	
Besoin d'accompagnement : soutien, encouragement, compliment, rituel (qui aide à franchir des étapes)	
Besoin d'être une personne considérée comme digne de confiance	
Besoins de sécurité	Constats
Sécurité physique (mise en danger domestique, fréquentation, conduites à risque, défaut de surveillance, climat menaçant...)	
Sécurité morale (respect de la loi)	
Respect de l'exercice des droits (aspect juridique)	
Respect de la filiation (cf : histoire, identité de l'enfant)	

Besoin de pouvoir avoir confiance	
Besoins intellectuels	Constats
Jouer, créer, se divertir, imaginer, explorer, découvrir, observer, rire, s'amuser	
Besoin de plaisir, avoir envie de faire pour « passer à l'action », s'éveiller,	
Etre stimulé, expérimenter	
Apprendre (apprendre en jouant), s'instruire, se former, développer des projets, développer des connaissances	
Besoin d'un cadre éducatif	Constats
Besoin d'avoir des règles cohérentes et stables	
Besoin d'être confronté à la frustration, aux limites, aux règles, aux interdits (bases de la socialisation)	
Besoin d'évoluer dans un cadre éducatif bienveillant	
Besoin de protection corporelle	Constats
Besoin d'actions de prévention (contre les maladies, insectes,...) ; Soins médicaux, médico-psychologiques, rééducatifs (prise en charge adaptée)	
Vaccination, consultation de prévention obligatoire, prise en charge spécialisée, hospitalisation	
Intégrité physique et sexuelle	Constats
Respect de l'intimité, du corps de l'enfant (pas de violence physique, maltraitance), espaces intimes existants et respectés, respect de l'expression sexuelle	
Besoin d'être préservé de la vie sexuelle des adultes	
Besoin d'une éducation sexuelle dans le respect de son corps et de l'autre (prévention, contraception,...)	
Respect dans son rythme de développement	
Relations sociales et familiales	Constats
Place de l'enfant dans sa famille, dans sa famille élargie, besoin d'avoir une place, besoin d'appartenance	
Besoin de relations à des pairs, besoin d'un tiers (fonction paternelle, maternelle, d'un tiers) ; besoin de socialisation pour faire 1/3 dans la relation aux parents	
Besoin de s'exprimer, de communiquer (partage des opinions, des joies, des peines)	
Besoin d'autonomie (liberté de choisir ses rêves, ses projets de vie, ses valeurs ; liberté de choisir son plan d'action pour réaliser ses rêves, ses projets de vie, ses valeurs), d'indépendance	
Besoin de structure de socialisation (sortir : connaître un univers différent, autres lieux, autres personnes, autres enfants)	

Les critères pour évaluer la satisfaction des besoins :

- Stabilité et continuité
- Capacité du parent à évaluer le besoin et à différencier des désirs
- Avoir conscience de la responsabilité parentale

ANNEXE 6 : Référentiel des compétences parentales

Ce référentiel est à l'état de construction, cette annexe en représente un aperçu.

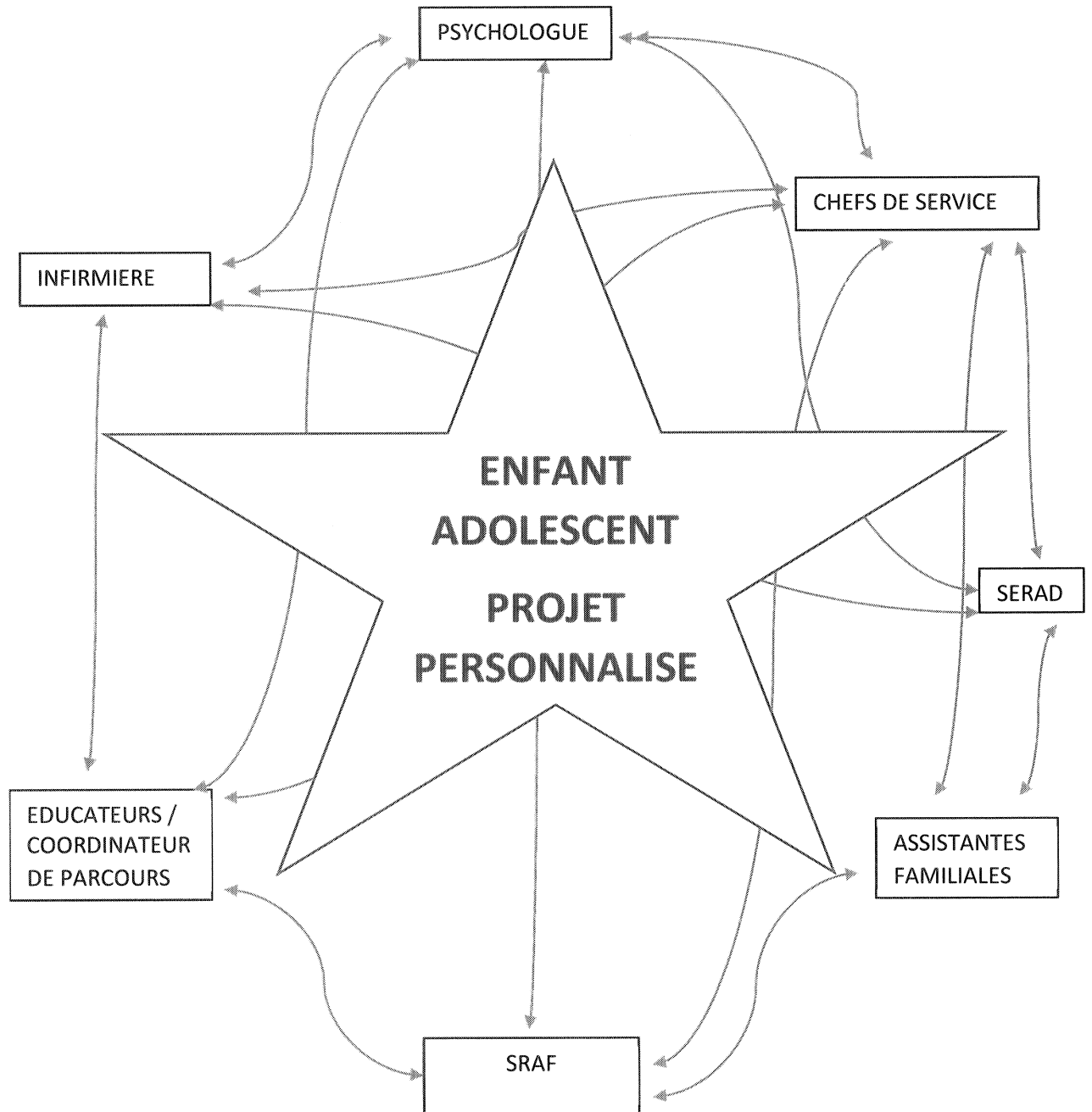
L'idée est de repérer et d'évaluer chez les parents les compétences générales ci-dessous pour les travailler:

- Répondre aux besoins de base (alimentation, sommeil, soins de santé, réponses aux besoins spécifiques de l'enfant...)
- Offrir un engagement affectif (contacts physiques adaptés à l'enfant, communication adaptée et bienveillante...)
- Avoir une attitude positive envers l'enfant (attitude tolérante et chaleureuse à l'égard de l'enfant, attentes raisonnables et adaptées à l'enfant...)
- Considérer et traiter l'enfant comme une entité distincte (prise en compte des besoins propres à l'enfant, autonomie de l'enfant favorisée...)
- Assumer sa place de parent et ses responsabilités (respect de la place de l'enfant, limites posées appropriées, libertés et interdits posés...)
- Favoriser la socialisation de l'enfant (connaître les besoins de contacts sociaux de l'enfant et les favoriser, les sécuriser...)
- Répondre aux besoins intellectuels et éducatifs de l'enfant (connaître les besoins en fonction de l'âge, du développement et des capacités de l'enfant, intérêt pour les progrès de l'enfant, reconnaître les difficultés de l'enfant et s'impliquer dans leur résolution, respecter le projet de l'enfant...)

ANNEXE 7 : Prévisionnel effectifs salariés

Catégorie	ETP 2015	Poste	2015	Vers SERAD	Départ retraite	Affectation	2018 Cible 58,75	ETP 2018	
INTERNAT	Direction	2	Directeur	1			1	1.75	
			Directeur adj.	1	0.25		0.75		
	CSE	2	Chefs service	2			2.00	2.00	
			Resp. adm	1			1.00		
	Adm	3.5	Secrétaire	1	0.50		0.50		
			Comptable	1	0.150		0.850	2.625	
			Aide comptable	0.5	0.225		0.275		
			Agents entretien	2.75			0,6 vers surveillant de nuit	2.15	
			Maîtresse de maison	1.50			1.50		
	SG	16.5	Ouvriers d'entretien	4		1 en janvier 2016	1 Chauffeur	2	13.15
			Cuisine	2			0,5 en lingerie	1.5	
			Lingerie	1.75		0,75 en sept 2016	0,5 de la cuisine	1.5	
			Surveillant nuit	4		0,6 en 2015	0,6 d'agent	4.0	
	Service soin	2	Concierge	0.5				0.5	
			Psychologue	1	0.25			0.75	1.5
Infirmière			1	0.25			0.75		
Service éducatif	28	Educateurs (dont plateau de jour)	26.20	- 1 EJE - 0,625 ES - 1 ES formé EJE	1 en 2017 1 en 2016	1 ETP d'enseignant	22.575	25.375	
		SRAF-Visites	1.8				2.80		
Ecole interne	2	Enseignants	2			1 vers éducatif	1	1	
	56		56		4,1	4,95	47.40	47.40	
SERAD	6-7 ANS	5,5	Direction		0.25			0.25	6.5
			Chef de service	1				1	
			Psychologue	0.5	0.25			0.75	
			secrétaire éducatifs	4	0.5			0.5	
			Administratifs		0.375			4	
	0-6 ANS	0	EJE		1		1	2	4.75
			ES		0.625			0.625	
			Infirmière		0.25			0.25	
			Auxil.Puéricultrice				0.50	0.50	
			TISF				1.00	1.00	
	5,5		5,5	2.625			11.250	11.250	
ASS. FAMILIALES	0		0				3	3	
TOTAL ETP	61,5		61,5				61.65	61.65	

ANNEXE 8 : Schéma des interactions pluridisciplinaires

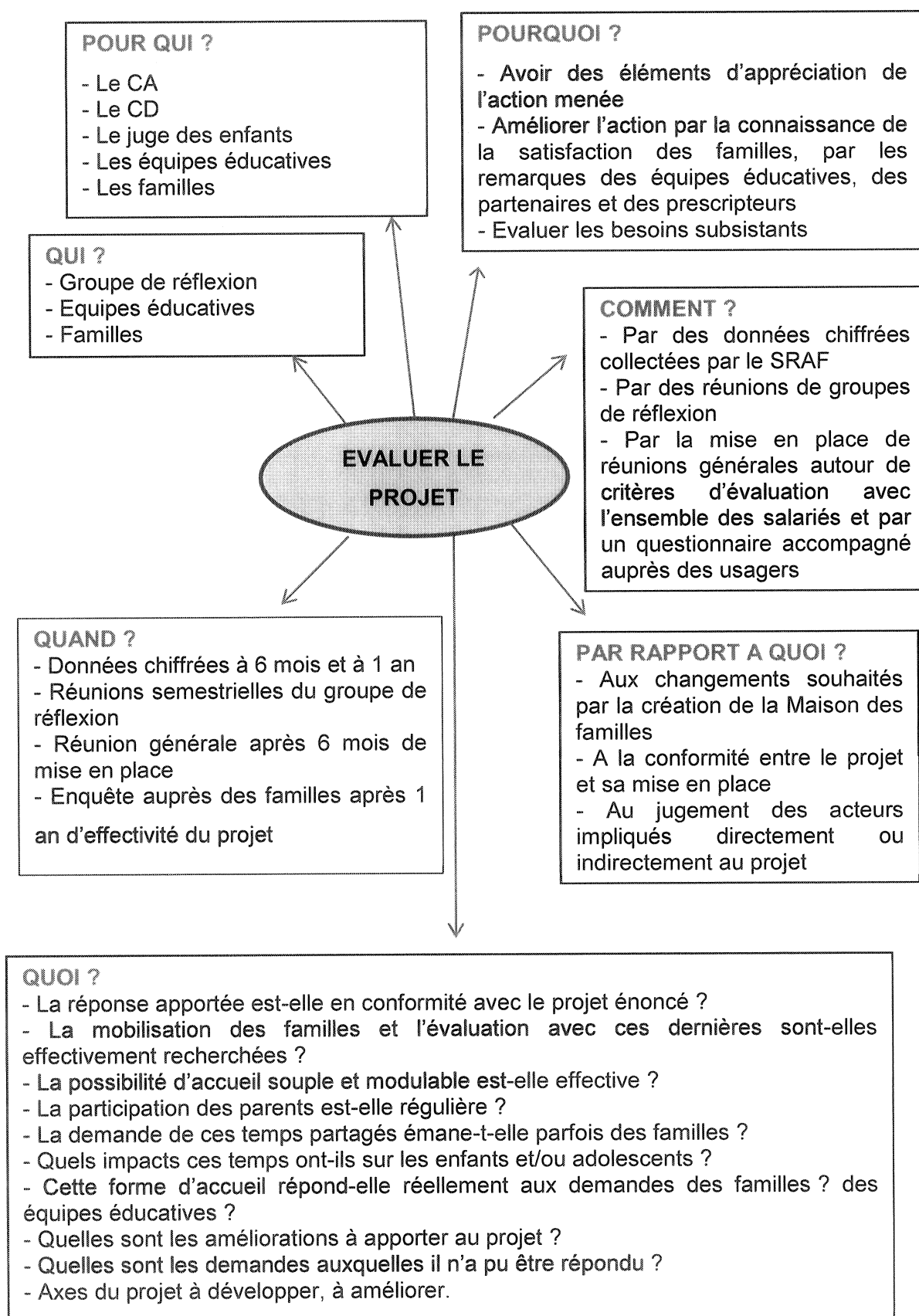


Cette représentation symbolise la circularité pluridisciplinaire nécessaire à l'efficience et l'efficacité du fonctionnement du dispositif. Elle n'est pas exhaustive.

ANNEXE 9 : Rétroplanning

	2015												2016											
	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	
NEGOCIATIONS ET RELATIONS AVEC LE CD	Cadrage des directeurs sur attendus																							
	COFIL - directrice + président association																							
	COTECH : proposition orientations																							
	COTECH : négo CPOM																							
	COTECH : validation propositions																							
COMMUNICATION	Modification agrément (accueil petits)																							
	Signature CPOM																							
	Réunion générale																							
	Réunion de bureau																							
	Information IRP																							
RH	Copil sur projet du dispositif																							
	Groupes de travail																							
	Réunions d'équipes																							
	Communication externe																							
	Redéploiements																							
DIVERSIFICATION	Recrutements (TISF, Auxil. puéricultrice)																							
	Formations																							
	Travaux Maison des familles																							
	Accueil d'un groupe de petits																							
	<u>SERAD PETITE ENFANCE</u>																							
OUTILS	Rédaction cahier des charges PMI																							
	Ouverture SERAD																							
	Appart'ados x 2																							
	Familles d'accueil (recrutement)																							
	Réécriture projet d'établissement																							
EVALUATION	Livret d'accueil																							
	Règlement de fonctionnement																							

ANNEXE 10 : Evaluation du projet d'accueil des familles au sein de la MECS



HUOT

Sandrine

Novembre 2015

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

ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS de Lorraine

**Développer un dispositif de prestations diversifiées et modulables pour
adapter et personnaliser le parcours des enfants accueillis en MECS**

Résumé :

Le Conseil Départemental de la Moselle, dans son schéma 2014-2018, vise la réduction des places d'internat au profit du développement de la diversification des modes d'accompagnement pour mieux répondre aux besoins des enfants et aux attentes de leur famille, dans une dynamique de parcours.

Le diagnostic de la MECS « Les Tilleuls » fait ressortir que les réponses apportées sont insuffisantes face aux besoins pluriels des jeunes accueillis. Par ailleurs, il établit un manque de prise en compte et de participation de la famille dans leur accompagnement.

Je propose de développer, au sein de l'établissement, un dispositif d'accompagnement diversifié et modulable, avec l'association de la famille.

L'enjeu de modernisation de la MECS doit favoriser une logique de parcours personnalisé pour les enfants et les adolescents qui nous sont confiés.

Ce processus d'évolution implique l'ensemble des professionnels dont l'accompagnement sera une clé de la réussite du projet.

Mots clés :

Protection de l'enfance, Moselle, Parcours, Diversification, Personnaliser, Dispositif, Parentalité, Ouverture, Transversalité

L'École 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.