



**GERER L'OFFRE DE SERVICE NOUVELLE D'UNE MECS :  
DEVELOPPER UNE LOGIQUE DE SUPPLEANCE ET DE  
RESPONSABILISATION DES FAMILLES**

*Yann PHILIP*

**2015**

*cafdes*



---

# Remerciements

---

Au personnel de Cestac pour le soutien témoigné.

A José Arenes pour son apport méthodologique et rassurant.

A Noël T. pour sa disponibilité et ses conseils avisés.

A Marie Christine, Kati, Elaia, Luma, Emilie et Pierre pour leur patience, leur écoute et tout le reste...

---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Le positionnement de la MECS Louis Edouard Cestac au regard des contextes externe et interne .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 La protection de l'enfance : historique et évolution des politiques publiques .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 De l'assistance publique à la protection de l'enfance.....	3
1.1.2 L'Aide Sociale à l'Enfance .....	5
1.1.3 Evolution des droits de l'enfant et de sa famille .....	5
1.1.4 Du droit de l'enfant au droit de l'utilisateur .....	6
1.1.5 Au niveau Européen.....	6
1.1.6 2007, l'année de la réforme de la protection de l'enfance ou l'intérêt supérieur de l'enfant .....	7
<b>1.2 La MECS Louis Edouard Cestac .....</b>	<b>8</b>
1.2.1 L'ancrage socio-politique de l'établissement.....	8
1.2.2 La MECS au regard des politiques publiques .....	11
1.2.3 Une population accueillie en pleine évolution .....	14
1.2.4 Des jeunes accueillis, avec quelles missions pour la MECS ?.....	18
1.2.5 L'offre de service actuelle.....	20
1.2.6 Une offre de service unique, des réponses limitées.....	21
1.2.7 Les professionnels : une hétérogénéité en fonction de leur métier .....	22
<b>1.3 La mesure des écarts de la MECS au regard de ses missions et des besoins de la population accueillie ? .....</b>	<b>24</b>
1.3.1 Déficit chronique de la MECS : une situation budgétaire en déséquilibre .....	24
1.3.2 Rupture des placements des enfants accueillis avant l'échéance.....	25
1.3.3 Les familles des jeunes accueillis tenues à l'écart de l'établissement et du projet de leurs enfants.....	26
1.3.4 La synthèse du questionnaire.....	27
1.3.5 Des hypothèses théoriques à deux niveaux .....	27
1.3.6 Des hypothèses opérationnelles autour de trois axes.....	28
1.3.7 Pour conclure cette première partie.....	28

<b>2</b>	<b>Les bases théoriques, l'étayage fondateur d'un projet de direction .....</b>	<b>29</b>
2.1	<b>Prise en compte de la participation de la famille dans le projet d'accompagnement de l'enfant accueilli : vers une aide et un soutien à la parentalité.....</b>	<b>29</b>
2.1.1	La parentalité .....	29
2.1.2	Les effets du placement en MECS au regard des trois axes de la parentalité .....	31
2.1.3	Les principaux enjeux des relations MECS/Parents .....	32
2.1.4	La suppléance familiale .....	33
2.2	<b>Prise en compte de l'enfant : « de la discontinuité de la prise en charge à la cohérence du parcours ».....</b>	<b>35</b>
2.2.1	Le projet personnalisé de l'enfant au sein d'une MECS .....	36
2.2.2	La notion de parcours de l'enfant.....	37
2.3	<b>L'accompagnement du changement des pratiques : de la substitution des parents à la suppléance familiale, du collectif à l'individuel .....</b>	<b>39</b>
2.3.1	Redéfinir les métiers de l'internat éducatif.....	39
2.3.2	Vers une logique de service.....	42
2.3.3	...qui prend en compte la singularité d'un établissement en protection de l'enfance .....	43
2.3.4	Comment conduire le changement dans la continuité ?.....	44
2.3.5	Pour conclure cette deuxième partie .....	47
<b>3</b>	<b>Un projet managérial construit autour de trois axes stratégiques .....</b>	<b>49</b>
3.1	<b>Le management du plan d'action.....</b>	<b>49</b>
3.2	<b>Axe stratégique 1 : Refonder le projet d'établissement .....</b>	<b>52</b>
3.2.1	Développer une logique de suppléance et de respect des droits des familles en complément de la logique de substitution .....	52
3.2.2	Diversifier l'offre de service de la MECS au regard de la suppléance familiale et du projet personnalisé de l'enfant .....	55
3.2.3	Ecrire le projet d'établissement .....	58
3.2.4	Gérer l'offre de service nouvelle diversifiée.....	61
3.2.5	Co-construire des critères d'évaluation de notre nouvelle offre de service .....	62
3.3	<b>Axe stratégique 2 : l'efficacité des compétences professionnelles .....</b>	<b>64</b>
3.3.1	Présentation de l'outil GPEC.....	65
3.3.2	Définir les métiers de la MECS .....	65
3.3.3	Définir les compétences.....	67
3.3.4	Etablir le plan de formation .....	69
3.4	<b>Axe stratégique 3 : le repositionnement de la MECS .....</b>	<b>71</b>

3.4.1	Au niveau du projet politique de l'association .....	72
3.4.2	Au niveau des professionnels.....	73
3.4.3	Au niveau du territoire .....	75
<b>Conclusion</b>	.....	<b>77</b>
<b>Bibliographie</b>	.....	<b>79</b>
<b>Liste des annexes</b>	.....	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AED : Action Educative à Domicile  
AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert  
ANESM : Agence Nationale d'Evaluation du secteur Social et Médico-social  
ASE : Aide Sociale à l'Enfance  
AVS : Auxiliaire de Vie Scolaire  
BAB : Bayonne Anglet Biarritz  
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles  
CESF: Conseillère en Economie Sociale et Familiale  
CG : Conseil Général  
CLIS : Classe pour L'Inclusion Scolaire  
DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales  
DREES : Direction de la Recherche des Etudes et de l'Evaluation des Statistiques  
DUD : Document Unique de Délégation  
ETP : Equivalent Temps Plein  
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences  
ILEC : Institution Louis Edouard Cestac  
IME : Institut Médico-Educatif  
IRP : Instances Représentatives du Personnel  
ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique  
MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social  
MPC : Mission Père Cestac  
ONU : Organisation des Nations Unies  
PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse  
SAF : Service d'Accompagnement Familial  
SEGPA : Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté

## Introduction

En mai 2012, le conseil d'administration de l'Institution Louis Edouard Cestac (ILEC) m'a promu chef de service éducatif de sa Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS). A cette époque, le contexte institutionnel était particulièrement instable. Dans le même temps, le directeur et un des deux chefs de service ont été licenciés pour faute grave, un quart du personnel éducatif se trouvait en arrêt maladie, à la demande de la médecine du travail et la MECS affichait un déficit annuel de 20% pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive. C'est dans ce contexte agité et incertain qu'il y a trois ans j'ai pris mes fonctions de chef de service éducatif. Un an après cette prise de poste, la direction générale a accéléré ma demande de bénéficier d'une formation supérieure en me permettant d'intégrer la formation du CAFDES.

C'est de la place de directeur de la MECS de l'Institution Louis Edouard Cestac que j'ai choisi de réaliser mon stage pratique préalable à l'écriture de ce mémoire. De cette place, je perçois que m'incombe un axe de travail important auprès des équipes éducatives : celui de garantir la permanence et la cohérence du sens de l'action de l'ensemble des professionnels envers les jeunes accueillis. Il s'agit de l'éthique institutionnelle dont le directeur est le garant. Pour Paul Ricoeur, l'éthique est « *la visée de la vie bonne, avec et pour autrui, dans les institutions justes* »<sup>1</sup>. Je comprends avec cette définition que le directeur doit s'interroger en permanence sur la relation entre l'intérêt général représenté par la commande publique, l'utilité sociale en référence aux valeurs démocratiques et l'action juste au sens des valeurs humaines.

En 2015, le champ de la protection de l'enfance en France est rendu opérant au travers de deux principaux dispositifs :

- le suivi et l'accompagnement des enfants et de leur famille à leur domicile appelé AEMO judiciaire et AED<sup>2</sup> administrative. Il s'agit d'actions éducatives dans la famille,
- l'accueil des enfants au sein d'un établissement de type MECS, qui correspond au placement de l'enfant hors de sa famille.

Ces deux dispositifs répondent au cadre réglementaire de la protection de l'enfance fondé depuis la loi du 4 juin 1970 avec les articles 375 et suivants du Code civil pour les mesures judiciaires et l'article L. 221-1 du Code de l'action sociale et des familles pour les

---

<sup>1</sup> RICOEUR P. in BATIFOULIER F., 2014, Manuel de direction en action sociale et médico-sociale, Paris : Dunod, 494p, p403

<sup>2</sup> AED : Action Educative à Domicile (mesure administrative)

mesures administratives. Ils ont les mêmes finalités basées sur les notions de « danger » pour l'enfant et d' « intérêt de l'enfant ». Il s'agit de permettre à l'enfant d'évoluer dans son milieu d'origine et d'y être protégé afin qu'il accède à une autonomie d'adulte responsable et socialisé. Le premier dispositif a pour mission d'exercer une aide et un contrôle auprès des parents afin de les étayer dans leur fonction parentale ; il est donc de fait plus axé vers un travail de proximité avec ceux-ci. Le deuxième a pour mission principale d'accompagner l'enfant dans les actes de la vie quotidienne. Il est donc plus axé vers l'accompagnement des enfants. Nous verrons dans la première partie de ce mémoire comment le législateur est venu progressivement redonner aux parents leur pleine responsabilité juridique concernant leurs enfants. Nous verrons que l'évolution des lois est relativement récente et que c'est la loi du 05 mars 2007<sup>3</sup> qui est venue encadrer et favoriser la création et l'innovation de dispositifs. Cette loi va valider le courant émergent des années 1980 sous la poussée du rapport « Bianco-Lamy »<sup>4</sup> qui tend à redonner aux parents, seuls détenteurs de l'autorité parentale, leur responsabilité de parents au regard du droit. C'est en ce sens que nous traduisons la logique de responsabilisation des familles évoquée dans le titre de ce mémoire.

En tant que directeur de la MECS, je définis comme enjeu majeur, constant et intrinsèque au secteur, de permettre à l'établissement de se mettre en mouvement afin de s'adapter à l'évolution du champ de la protection de l'enfance et ainsi répondre aux besoins des jeunes accueillis et aux attentes de leurs familles.

Dans la première partie de ce mémoire, je veillerai à développer l'évolution historique des politiques publiques relatives au champ de la protection de l'enfance en France et en Europe. J'élaborerai un parallèle entre leurs évolutions et celles de l'établissement MECS. En réalisant un diagnostic précis de la MECS, au regard des politiques publiques et de l'adéquation entre son offre de service et les besoins de la population sur un même territoire, je mettrai en évidence des écarts qui me permettront de dégager une problématique d'ensemble. Dans la deuxième partie, je développerai des concepts théoriques tels que la parentalité, la suppléance parentale et le parcours de l'enfant, qui seront les bases théoriques de mon plan d'action stratégique que je présenterai dans la troisième partie.

---

<sup>3</sup> Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, JO n°55 du 6 mars 2007.

<sup>4</sup>BIANCO J-I. Et LAMY P., *L'aide à l'enfance demain : Contribution à une politique de réductions des inégalités*, Paris : Ministère de la Santé et de la Sécurité Sociale, 1980. 218p.

# **1 Le positionnement de la MECS Louis Edouard Cestac au regard des contextes externe et interne**

Cette première partie va me permettre d'élaborer le diagnostic interne et externe de la MECS sur son territoire au regard de l'évolution des politiques publiques relatives au secteur de la protection de l'enfance. C'est après avoir effectué ce travail d'analyse que je dégagerai une question centrale qui m'amènera à formuler des hypothèses théoriques puis opérationnelles que je développerai dans la présentation de mon plan d'action.

## **1.1 La protection de l'enfance : historique et évolution des politiques publiques**

Contextualiser le champ principal de ce mémoire « La protection de l'enfance » va me permettre d'une part d'apporter des éléments de compréhension, et d'autre part d'objectiver la mesure des écarts entre le cadre réglementaire du champ concerné et sa mise en application au sein de la MECS.

### **1.1.1 De l'assistance publique à la protection de l'enfance**

#### A) La protection de l'enfance ou la charité pour les enfants abandonnés

C'est au Moyen Age, au Vème siècle, que furent construits les premiers hospices. Les missions étaient d'assurer la survie des enfants abandonnés, face aux infanticides. « *L'enfant orphelin, handicapé, non désiré, était pris en charge par sa famille élargie ou voué à la mort* »<sup>5</sup>. C'est l'action de Saint Vincent de Paul qui a modifié les premiers hospices en lieu d'accueil, de protection et d'insertion sociale et professionnelle pour les enfants. Cette action entraînera une nouvelle représentation des enfants abandonnés au sein de la société et progressivement une évolution des lois en faveur des enfants abandonnés.

#### B) De la charité au droit à l'assistance des enfants abandonnés

La Révolution Française de 1789 va laïciser l'action sociale envers les enfants. En reconnaissant la responsabilité de l'Etat envers les enfants abandonnés, le législateur va modifier radicalement l'aide aux enfants. Une loi en 1793 fit obligation pour l'Etat de s'occuper des enfants abandonnés.

Le XIXème siècle apparaît comme celui de l'invention de lieux spécialisés pour l'aide à l'enfance. En application avec la loi du 9 décembre 1905, l'Etat impulse la notion de droit

---

<sup>5</sup> BATIFOULIER F., 2013, *la protection de l'enfance* Paris : Dunod, 1227p, p 123

de l'enfant à la place de celle de la charité véhiculée auparavant par l'Eglise. Nous assistons au basculement de l'obligation morale à l'obligation d'Etat.

Le XXème siècle conforte la diversification des mesures de prévention et d'éducation et va approfondir la classification des différentes prises en charge. L'ordonnance du 2 février 1945 va instituer le Juge pour Enfants et la liberté surveillée (actuelle Protection Judiciaire de la Jeunesse) en mettant l'accent sur la priorité de l'action éducative par rapport à l'action pénale. Les premières maisons d'enfants sont créées et vont progressivement se spécialiser. C'est l'ordonnance du 23 décembre 1958 qui fondera « *l'ensemble institutionnel de la protection de l'enfance en danger* »<sup>6</sup>. Le décret du 7 janvier 1959 sur la protection de l'enfance en danger et la loi du 4 juin 1970 comprenant les articles 375 et suivants du Code civil vont officialiser et donner un cadre réglementaire aux pratiques existantes telles que les assistances éducatives et les placements éducatifs.

### C) De l'assistance à l'aide à l'enfance

Le 31 juillet 1964 l'Instruction Ministérielle crée les Directions Départementales de l'Action Sanitaire et Sociale (D.D.A.S.S) qui contribuera à la création de l'éducation spécialisée. Ces évolutions législatives conjuguées aux développements des sciences humaines, sociales et médicales vont aboutir à la mise en place de la convention collective du 15 mars 1966 relative aux établissements et services pour les personnes inadaptées et handicapées. Cette période favorise la professionnalisation et entraîne un mouvement de substitution des professionnels par rapport aux familles dites « carencées ». Cette logique est renforcée par la création des internats spécialisés qui représentent le lieu « réparateur et bon » en opposition au lieu familial d'origine « destructeur et mauvais ». Il n'existe pas de pont entre les deux milieux : la logique des professionnels demande de l'étanchéité entre les milieux afin de stopper la dite nocivité des familles.

En 1980, le rapport Bianco et Lamy analyse la situation de l'aide sociale à l'enfance et va affirmer l'importance de respecter l'autorité parentale et insister sur la nécessité de limiter la durée des placements des enfants en internats. Ce rapport va remettre en cause la pensée unique basée sur la logique de substitution en développant l'idée d'une autre logique relative au secteur de la protection de l'enfance avec pour finalité l'autonomie des familles. Cette nouvelle logique demande à élargir l'action des professionnels initialement axée sur les enfants à l'ensemble de la famille.

Dès 1984, la loi 84-422 du 6 juin oppose à une logique de pouvoir du système d'aide une reconnaissance de la place des usagers, de leur droit à l'information, à la représentation. L'application de ces textes va conduire les établissements et services à créer des

---

<sup>6</sup> BORGETTO M. LAFORE R, 2012, *droit de l'aide et de l'action social*, 8<sup>e</sup> édition, Paris : Lextenso, 809p, p 294

relations différentes et plus contractuelles avec les familles des enfants placés. Le législateur réaffirme que la prise en charge des enfants est un élément fondamental de solidarité et de justice sociale. Il estime par ailleurs qu'il est impératif de donner un rôle actif et positif aux parents et tendre ainsi vers une véritable autonomie des familles en utilisant toutes les formes d'aides existantes.

En 1985, les lois sur la décentralisation donneront la pleine compétence de la protection de l'enfance au Président du Conseil Général des départements. Cette nouvelle répartition, avec la loi du 6 janvier 1986, entraînera les Conseils Généraux à la création de service comme celui de l'Aide Sociale à l'Enfance dans chaque département de France et en définissant ses missions dans l'article L.221-1 nouveau du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF).

### **1.1.2 L'Aide Sociale à l'Enfance<sup>7</sup>**

L'ASE est un service départemental, F. Batifoulier donne des précisions quant à son organisation. « *le Conseil Général doit définir l'organisation de ce service dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires, le Président du Conseil Général ayant pour compétences de prononcer l'admission au bénéfice de l'ASE. La liberté du département est entière dans cette organisation et dans la fixation du montant des prestations.* »<sup>8</sup> Il s'agit bien d'une Politique Publique nationale qui s'appliquera au sein de chaque département de façon singulière.

« *L'ASE est un droit. Ce n'est pas une forme de charité ou de bienfaisance comme cela existait sous l'Ancien Régime.* »<sup>9</sup> Là encore, il s'agit d'un élément déterminant : en caractérisant l'Aide Sociale à l'Enfance comme un droit, cela signifie que le bénéficiaire devient un usager du service public et que l'Etat a le devoir de lui répondre. L'ASE doit donc concilier divers droits qui selon F. Batifoulier peuvent paraître en opposition : « *le droit de l'enfant à être protégé, aidé, assisté dans sa famille ou éventuellement contre sa famille ; les droits des parents, en tant que détenteurs de l'autorité parentale et à ce titre possédant des droits sur l'enfant et en tant qu'usagers du service public ;* »<sup>10</sup>.

### **1.1.3 Evolution des droits de l'enfant et de sa famille**

Nous percevons bien l'évolution de la protection de l'enfance au cours de l'histoire. A l'origine il s'agissait de donner la charité le plus souvent religieuse et l'assistance aux enfants abandonnés totalement ou moralement. Cette logique interventionniste de l'Etat va progressivement s'inverser en repositionnant la place et la responsabilisation des

---

<sup>7</sup> ASE : Aide Sociale à l'Enfance.

<sup>8</sup> BATIFOULIER F., 2013, *la protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1227p, p 118

<sup>9</sup> Ibidem p 119

<sup>10</sup> Ibidem p 228

familles au cœur de la protection de l'enfance. En 1980, le rapport Bianco-Lamy fera apparaître qu'il y a deux grands absents dans le service de l'Aide Sociale à l'Enfance : l'enfant et sa famille.

C'est avec la création de l'ASE, les textes fondateurs du 6 juin 1984, du 6 janvier 1986 et la loi du 10 juillet 1989 (relative à la protection de l'enfance) que le droit des familles dans leurs relations avec les services de protection de l'enfance s'est officialisé. « *Ces textes entraînent un changement de fond : le passage de la protection de l'enfance à l'aide à la famille.* »<sup>11</sup>

Le 20 novembre 1989, l'ONU promulguera la convention internationale des droits de l'Enfant<sup>12</sup>. Dans cette convention, une notion fondamentale apparaît : pour chaque enfants de connaître ses parents et d'être élevés par eux. La convention va faire avancer la prise en compte de la parole des enfants et des familles. Cette convention va devenir le fondement de la place des parents dans l'éducation de leurs enfants.

#### **1.1.4 Du droit de l'enfant au droit de l'usager**

La loi du 02 janvier 2002<sup>13</sup> dite « loi rénovant l'action sociale », va refonder l'action sociale. « *Elle vise trois objectifs : la réaffirmation des droits des personnes accueillies, la garantie de l'effectivité de ces droits ... l'amplification des contrôles des pouvoirs publics sur les institutions* »<sup>14</sup>. Cette loi va renforcer considérablement le droit des usagers au regard des services publics. « *En droit privé, l'usager est titulaire d'un droit réel d'usage, c'est-à-dire un droit de jouissance de la chose ; en droit public, il est celui qui utilise un service public, un domaine public.* »<sup>15</sup> Dans le champ de la protection de l'enfance et encore plus précisément dans les maisons d'enfants à caractère social, il sera nécessaire de définir qui est l'usager : l'enfant, ses parents ou sa famille ?

#### **1.1.5 Au niveau Européen**

Depuis 2010, un mouvement de désinstitutionnalisation est en marche au sein de l'Union Européenne. Ce mouvement est issu d'une recommandation du 03 février 2010 du Comité des Ministres aux Etats membres en faveur des enfants handicapés. Cette recommandation assimile l'institutionnel comme un espace discriminant et potentiellement maltraitant. Dans ce mémoire, je ne souhaite pas engager une réflexion autour de la désinstitutionnalisation mais je pense que ce mouvement est à prendre en compte comme

---

<sup>11</sup> BATIFOULIER F., 2013, *la protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1227p, p141.

<sup>12</sup> Convention internationale des droits de l'enfant.

<sup>13</sup> Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JO n°2 du 3 janvier 2002.

<sup>14</sup> BATIFOULIER F., 2013, *la protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1227p, p143.

<sup>15</sup> LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, 3<sup>e</sup> édition Paris : Dunod, 495p, p65.

une évolution idéologique sociétale mettant une focale sur les potentiels effets négatifs voire néfastes quant à la séparation des enfants et de leurs familles. Le secteur de la protection de l'enfance, tant au niveau de l'accueil en établissement qu'au niveau de l'accompagnement à domicile, est traversé par un paradoxe. D'un côté, le législateur prévoit un dispositif de séparation de l'enfant et de sa famille en désignant la famille comme responsable de sa défaillance en matière d'éducation. Mais il prévoit également l'obligation pour le dispositif d'inclure ces mêmes familles dans le projet de vie de leurs enfants. De plus, sur le plan sociétal, la séparation des enfants de leurs familles est remise en question. La protection de l'enfance oscille donc entre aide et contrôle des familles.

### **1.1.6 2007, l'année de la réforme de la protection de l'enfance ou l'intérêt supérieur de l'enfant**

La loi du 5 mars 2007 va réaffirmer la compétence du Président du Conseil Général en le désignant comme chef de file de l'action sociale. La loi va clarifier les domaines d'intervention judiciaire et administrative, encore flous jusque là. F. Batifoulier nous précise que la loi va définir que « *Désormais, il est clair que la protection sociale (protection administrative) est le droit commun et que l'intervention judiciaire est subsidiaire...bien plus, le Procureur de la République, informé d'une situation d'enfant en danger, doit vérifier avant toute décision que cette intervention a déjà été tentée.* »<sup>16</sup>

La loi va :

- développer les dispositifs de prévention auprès de l'école, des parents, des adolescents...,
- renforcer le dispositif d'alerte et d'évaluation des risques de danger,
- permettre l'amélioration et la diversification des modes d'intervention,
- consolider le droit des enfants et des familles.

Au travers des orientations de cette loi, le législateur a voulu placer l'enfant au cœur du dispositif de la protection de l'enfance sans se substituer aux titulaires de l'autorité parentale, ses parents. Bien au contraire, la possibilité de développer des dispositifs nouveaux en faveur des familles et la nécessité d'obtenir un accord de la part des parents, renforcent la fonction première des parents voulue par le législateur : celle d'être les premiers protecteurs et responsables de leur enfant.

Il s'agit d'un bouleversement du secteur qui impacte le quotidien des structures d'accueil comme les MECS. Comment les établissements et les services accueillant des enfants dans le cadre de la protection de l'enfance vont-ils adapter leur dispositif au cadre fixé par les lois de 2002 et de 2007 ?

---

<sup>16</sup> BATIFOULIER F., 2013, *la protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1227p, p146

## 1.2 La MECS Louis Edouard Cestac

Comment ne pas faire de parallèle entre l'évolution historique de la protection de l'enfance et l'histoire de la MECS Louis Edouard Cestac ? L'histoire de la création de nombreuses congrégations religieuses se situe dans la deuxième moitié du XIXème siècle. Le socle de ces congrégations est une volonté très forte de charité envers les populations les plus démunies.

### 1.2.1 L'ancrage socio-politique de l'établissement

L'établissement, aujourd'hui dénommé Institution Louis Edouard Cestac (ILEC), est d'origine congréganiste religieuse catholique. L'ILEC regroupe deux services distincts, une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) et un Service d'Accompagnement Familial (SAF) de type centre maternel. Dans ce mémoire, nous traiterons uniquement du service de la MECS.

#### A) De la Congrégation à l'association gestionnaire

En 1836, un prêtre, l'abbé Louis Edouard Cestac, décide de recueillir les jeunes filles vivant dans les rues de Bayonne pour leur offrir un lieu de vie adapté et les sortir de la misère. Certaines des premières jeunes filles accueillies deviennent des religieuses et c'est ainsi qu'est créé la Congrégation des Servantes de Marie en 1842. Durant un siècle, la congrégation créera plusieurs établissements, soit cinq au total. Toutes ces créations découlent précisément de besoins identifiés par les religieuses concernant les populations déjà accueillies par la congrégation (maison de retraite, foyer de vie...)

En 1949, la congrégation reçoit l'habilitation justice et un agrément DDASS<sup>17</sup> dans le cadre de la protection de l'enfance pour accueillir 48 enfants de 6 à 15 ans pour les garçons et de 6 à 18 ans pour les filles au titre de l'Ordonnance 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. Malgré l'habilitation, il faut attendre 1973 pour que la mixité soit introduite avec l'arrivée de garçons dans le contexte de l'accueil de fratries.

En 2002, en raison du nombre insuffisant de religieuses, la congrégation décide de retirer les religieuses de la direction des établissements et d'embaucher des directeurs issus de la société civile pour diriger les cinq établissements.

En 2006, la congrégation crée une association gestionnaire de tous les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux de la congrégation, l'association Missions Père Cestac (MPC).

L'année suivante, l'association crée le siège de l'association et une Direction Générale avec pour mission de coordonner les orientations politiques de l'association en lien avec les cinq établissements.

---

<sup>17</sup> DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

## B) L'évolution de l'axe politico-stratégique de l'association

Depuis la création en 2006 de l'association gestionnaire des établissements de la congrégation et de l'ILEC, les administrateurs (tous désignés par les religieuses de la congrégation) ont élaboré un projet associatif qui s'appuie sur les orientations et les valeurs humanistes de la congrégation. La devise de l'association est « *accueillir et donner le goût de vivre* ».

### a) *Quelle gouvernance associative ? Quelles relations entre l'association et la congrégation ?*

L'association, voulue et créée par les religieuses, définit évidemment son projet associatif selon les mêmes orientations que celles de la congrégation. Deux volontés politiques s'en dégagent :

- professionnaliser la direction des établissements,
- séparer le foncier tout d'abord mais aussi les activités de la congrégation des établissements sociaux et médico-sociaux qu'elle avait sous sa coupe. La congrégation reste propriétaire du foncier de tous les établissements et le met à disposition.

Il y a donc une gouvernance bicéphale qui regroupe la mère supérieure de la congrégation et le président de l'association.

Les intérêts de chacune des parties doivent par conséquent être pris en compte. de la congrégation et les intérêts de l'association doivent être pris en compte conjointement pour toutes les décisions politiques et stratégiques. L'association est un outil stratégique de la congrégation.

Une des particularités de l'association (qui compte un total de 200 salariés) est de gérer cinq établissements avec cinq conventions différentes et de cinq secteurs différents. Il s'agit en réalité de cinq mono établissements regroupés au sein d'une même association.

### b) *Aujourd'hui les enjeux au niveau associatif sont :*

- de techniciser la gouvernance de l'association,
- de travailler un projet associatif en tenant compte des valeurs fondatrices, des évolutions des politiques publiques et des évolutions des besoins des populations,
- de préciser les relations entre l'association/la Direction Générale/les établissements grâce à l'écriture d'un Document Unique de Délégation (DUD).

Ces enjeux pourront être les points de rencontre avec les établissements. En effet, l'apport technique et d'expertise au Conseil d'Administration peut faire partie d'un travail mené par les établissements, les connaissances de l'évolution des politiques sociales et des besoins des populations relevant de la compétence des dirigeants des établissements et des professionnels.

c) *L'impact de la politique associative sur l'établissement MECS*

Entre 1850 (création de la congrégation) et 2006 (création de l'association), les religieuses ont développé leur culture et leur identité issues des valeurs de la charité chrétienne et du don de soi en fondant leurs actions sur l'accueil des enfants en difficulté et en situation de vulnérabilité afin de les protéger des dangers de la société, de leur famille. Dans le règlement des orphelines, datant de 1862, on peut lire les principaux axes éducatifs : « *la Congrégation retire ces enfants de leur état de misère extrême pour devenir leur mère... Les orphelines sont dirigées avec douceur et bonté ; c'est l'esprit de famille, mais de famille bien réglée maintenue dans l'ordre par l'obéissance et rendue aimable par la reconnaissance et l'affection* »<sup>18</sup>. Les valeurs chrétiennes et « humanistes » du fondateur continuent d'être portées activement par le Conseil d'Administration. Aujourd'hui, j'imagine que le fondateur de la congrégation l'Abbé Louis Edouard Cestac était un pionnier Cafdesien. Le développement de son action, certes guidé par la foi catholique, respecte les principes fondamentaux de l'approche du CAFDES : identifier les besoins d'une population sur un territoire donné, les mesurer avec les réponses existantes et trouver les moyens de combler les écarts préalablement observés. Il est donc indispensable, et certainement pas insurmontable, de lier les valeurs associatives et les réponses à apporter aux besoins actuels de la population en respectant les politiques publiques. Je constate que la politique de l'association fixe et (veille à faire respecter) les principes fondamentaux en référence à ses valeurs.

d) *De 2002 à 2015, quelles évolutions pour la MECS ?*

Le principe historique fondé sur les valeurs de charité chrétienne correspondant à la logique substitutive, qui consiste à accueillir l'enfant sans tenir compte de son environnement d'origine, à le couper de ses liens familiaux et sociaux identifiés préalablement comme nocifs pour lui, est encore d'actualité. La MECS a pour fonction de combler l'ensemble des défaillances parentales et sociétales auprès des jeunes accueillis. Paul Fustier dans son ouvrage « les corridors du quotidien » qualifie ce fonctionnement d' « *institution du manque à combler* » : il développe sa pensée « *les enfants ont manqué d'amour, notamment en raison d'une carence familiale et ce manque d'amour doit être comblé par une idéologie du dévouement et de la disponibilité. Ainsi, le groupe éducatif tendra à reproduire les caractéristiques de ce qui pourrait être pour l'enfant un néo-milieu familial parfaitement bon, une famille idéalisée* »<sup>19</sup>.

En 2002, lorsque les religieuses ont quitté la direction de l'établissement (ILEC) en laissant la place à des professionnels laïques, il y a eu une volonté très forte de la

---

<sup>18</sup> Louis Edouard Cestac, lettre du 9.06.1953.

<sup>19</sup> FUSTIER P., 2008, *Les corridors du quotidien*, nouvelle édition, Paris : Dunod, 169p, p11.

nouvelle direction de rompre avec les pratiques des religieuses issues de leur culture et de leur logique. Cette volonté n'a pas permis de refonder les principes de bases de l'accueil et de l'accompagnement des jeunes. La volonté de rompre ne s'est pas traduite par une volonté de construire. Au cours de ces dix premières années, la MECS a connu, au niveau de sa direction, une succession de ruptures et de conflits. Cette instabilité n'a pas permis de bâtir un projet d'établissement. De plus, le départ des religieuses a entraîné une rupture identitaire pour la MECS impactant les pratiques éducatives internes de l'établissement, les relations avec les partenaires extérieurs et les méthodes dans le management des professionnels. Brutalement, l'établissement a perdu son identité primaire et même si l'objectif était d'apporter du professionnalisme, de l'expertise, il n'a pu conserver ni s'appuyer sur les valeurs existantes. Cette perte identitaire a eu des effets à plusieurs niveaux :

- auprès des partenaires et des services placeurs : l'établissement est « sorti des radars ». Les partenaires ne le reconnaissant plus, ils n'ont plus fait appel à lui pour proposer des accueils de jeunes, d'où l'impact sur son équilibre financier durant plus d'une décennie,
- auprès des professionnels internes, l'établissement n'a pas pu fédérer une action collective autour d'un projet commun. En 2002, plus de 50% des professionnels étaient en relation de travail avec les religieuses. En tentant d'effacer ces dernières de leurs horizons, ils ont perdu leurs repères de travail. Quant aux nouveaux, ils n'ont pas eu la possibilité de s'appuyer sur un projet commun car celui-ci était inexistant.

Il me semble donc nécessaire de prendre en compte ce constat dans la construction de mon plan d'action.

## **1.2.2 La MECS au regard des politiques publiques**

### A) La MECS au regard de la loi de 2002

La loi du 02 janvier 2002 a ouvert le secteur social aux rapports contractuels qui fondent une nouvelle relation des usagers et de leurs familles avec l'établissement. Cette loi vient poser le cadre du respect des droits des usagers en incluant la participation des usagers et de leurs familles et avec l'obligation d'instaurer l'évaluation interne et externe ainsi que la nécessité de coordonner l'organisation des établissements du secteur. En rendant obligatoire un certain nombre d'outils (livret d'accueil, contrat de séjour, règlement de fonctionnement, charte des droits, projet d'établissement, Conseil de la vie Sociale) cette loi impulse et impose une dynamique évaluative au sein du secteur.

La loi de 2002, dans son article 12, fixe que chaque établissement élabore un projet d'établissement pour une durée maximale de cinq années ; qu'à l'issue de ces cinq

années, l'établissement engage une évaluation dite interne qui sera complétée dans les deux années qui suivent par une évaluation externe.

La MECS a écrit un premier projet d'établissement en 2004, devenu caduc en 2009. Elle a ensuite organisé une évaluation interne en 2014 sur la base du projet d'établissement qui était caduc. Enfin, elle programme l'évaluation externe au deuxième semestre 2016. Il est clair que la MECS affiche un retard important tant au niveau des exigences réglementaires qu'au niveau de l'actualisation de ses orientations et de ses actions avec des conséquences néfastes :

- pour l'établissement et l'association qui ne sont pas en conformité avec la réglementation de 2002.
- pour les jeunes accueillis qui ne reçoivent pas un accompagnement structuré et individualisé (Projet Personnalisé) et un cadre contenant et structuré.
- pour les professionnels qui ne peuvent pas se référer à un cadre contenant et structurant (règlement de fonctionnement).
- pour les familles qui ne signent pas de contrat de séjour et donc ne voient pas leurs demandes et leur participation prises en compte.
- pour les familles et les partenaires qui ne connaissent pas le fonctionnement général de la MECS (Livret d'Accueil).

La conclusion de l'évaluation interne est sans appel : elle fait état des difficultés à mener la démarche à son terme et du retard important de l'établissement au regard des exigences réglementaires.

#### B) La MECS au regard de la loi de 2007

La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance poursuit trois objectifs : renforcer la prévention, améliorer le dispositif d'alerte et de signalement, diversifier les modes d'intervention auprès des enfants et de leur famille. En plaçant au cœur du dispositif l'intérêt de l'enfant, elle a aussi pour ambition de renouveler les relations avec les familles :

- La diversification des modes d'intervention auprès des enfants et de leurs familles vient impacter le dispositif « classique » des Maisons d'Enfants à Caractère Social. De nouvelles formules d'accueil des enfants font leur entrée dans le droit. L'accueil résidentiel permanent peut se diversifier en accueil de jour, accueil exceptionnel et périodique, accueil spécialisé, accueil d'urgence. Toutes ces formes d'accueil sont définies dans cette nouvelle loi.
- L'intérêt de l'enfant et le renouvellement des relations avec les familles introduisent de nombreuses notions nouvelles. L'intérêt de l'enfant découle de l'article 3 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant. Il est clairement défini que l'individualisation de la prise en charge et l'obligation d'établir un projet

pour l'enfant, (qui précise les actions qui seront menées auprès de lui, de ses parents et de son environnement doivent être instaurés). De plus il est demandé que le projet s'inscrive dans la continuité et la cohérence des actions menées pour l'enfant et sa famille et enfin qu'il appartienne au Président du Conseil Général d'être le garant de cette continuité.

Ces deux axes forts développés dans la loi de 2007 viennent modifier l'accompagnement et la prise en charge des jeunes et reconsidérer les relations avec les familles.

L'évolution des politiques publiques dans le champ de la protection de l'enfance, affirmée avec la loi de 2007, n'a pas été prise en compte par l'établissement. Le travail avec les familles, la parentalité, la co-éducation ne sont pas des concepts pensés, élaborés et travaillés au sein de l'établissement. Les pratiques éducatives continuent de s'appuyer sur les valeurs fondatrices de la congrégation à savoir un accueil collectif, non mixte, un travail avec les familles non formalisé. Les pratiques éducatives sont basées sur la logique de substitution dans la continuité des pratiques des religieuses.

### C) La MECS au regard du schéma départemental

#### a) *Les orientations du schéma départemental<sup>20</sup>*

Au niveau départemental, l'organisation générale de la politique est encore aujourd'hui répartie en deux pôles territoriaux, Bayonne et Pau (Pays-Basque et Béarn). La particularité du département fait apparaître que ces deux pôles n'ont pas les mêmes caractéristiques économiques et démographiques. L'efficacité de l'action et de la mise en œuvre des politiques publiques passe par une reconnaissance des caractéristiques singulières des deux régions.

Le département est en train de terminer le 3<sup>ème</sup> schéma départemental « enfance-famille » (2012-2016). Il y est clairement affiché la volonté de maîtriser les coûts, d'améliorer le fonctionnement global et de s'adapter aux besoins identifiés en structurant une offre de prise en charge. Les objectifs stratégiques développés dans le schéma sont les suivants :

- optimiser le fonctionnement et les moyens du dispositif de recueil et de traitement des informations préoccupantes,
- améliorer la structuration des actions en milieu ouvert et conforter la spécialisation des intervenants,
- étoffer les dispositifs d'accueil d'urgence et améliorer leur fonctionnement,
- développer et adapter l'offre d'accueil familial à la consolidation des pratiques et à la valorisation du métier,

---

<sup>20</sup> Sources : Conseil Départemental 64, Enfance/famille schéma départemental, (visité le 13 juillet 2015), disponible sur internet : <http://www.le64.fr/dossier/schéma-départemental-enfance-et-famille-2012-2016.html>.

- poursuivre et amplifier la diversification des modes d'accueils alternatifs au placement traditionnel dans le cadre d'une politique volontariste,
- développer le travail avec les familles et ajuster quantitativement et qualitativement les conditions d'exercice de l'autorité parentale,
- développer la prise en charge de certains publics spécifiques tels que les fratries et les jeunes majeurs.

b) *Les opportunités de la MECS au regard du schéma départemental*

Nous identifions ici des perspectives de positionnement que nous mettrons en adéquation au regard des écarts que nous définirons à la fin de cette première partie. Nous observons déjà que les axes de développement du travail avec les familles, de diversification des modes d'accueil et de prise en charge de public dit spécifique seront des pistes à étudier dans la perspective de la construction d'un plan d'action.

### 1.2.3 Une population accueillie en pleine évolution

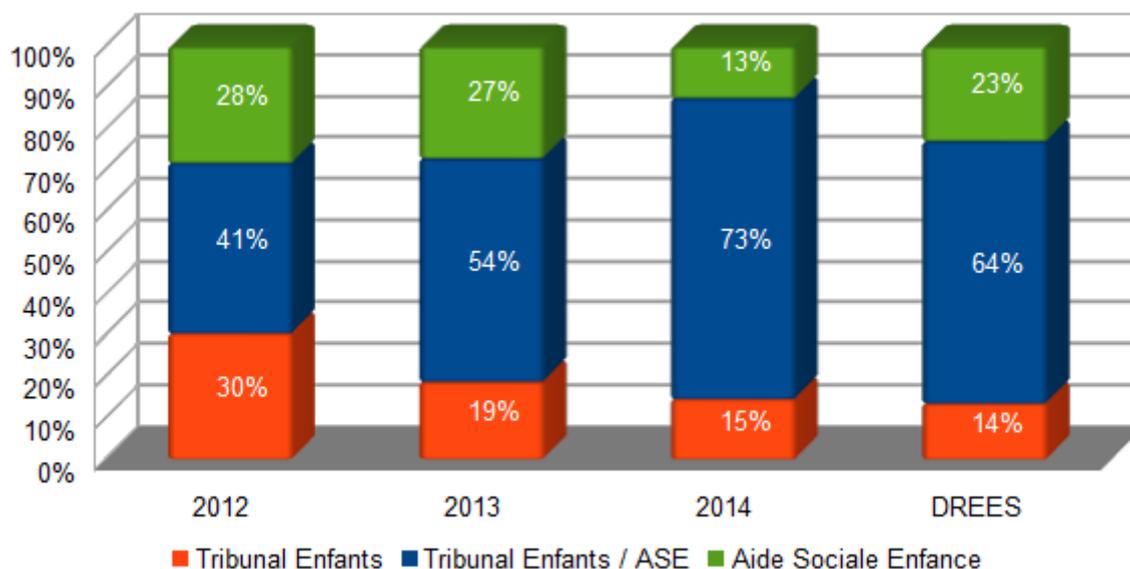
A) L'habilitation

L'établissement a la double habilitation ASE/justice et peut accueillir 48 jeunes de 6 à 21 ans pour les filles et de 6 à 15 ans pour les garçons. Il est habilité à accueillir les jeunes au titre de l'assistance éducative et de l'ordonnance 45 relative aux jeunes délinquants. A noter qu'il est très rare voire inexistant que l'établissement accueille des tels jeunes.

B) Les enfants accueillis au sein de la MECS

Depuis trois ans, les placements judiciaires sont en augmentation. Actuellement, 88% des jeunes accueillis le sont dans le cadre d'un placement du Juge des Enfants au titre des articles 375 et suivants du Code Civil au service de l'ASE et ensuite confiés à la MECS.

**Evolution de l'origine des placements en référence au DREES**



### C) Quelques données qualitatives des jeunes accueillis au sein de la MECS

Les enfants accueillis au sein de la MECS font tous l'objet d'une situation familiale singulière, caractérisée par des problématiques variées et souvent conjuguées. Les ruptures de la cellule familiale adossées à des conduites à risque mettant gravement en danger l'enfant (alcoolisme, drogue, violence, agression sexuelle...) sont des caractéristiques que rencontrent les enfants accueillis à la MECS. Celle-ci accueille donc majoritairement des enfants déstructurés, en perte de repères familiaux et parentaux.

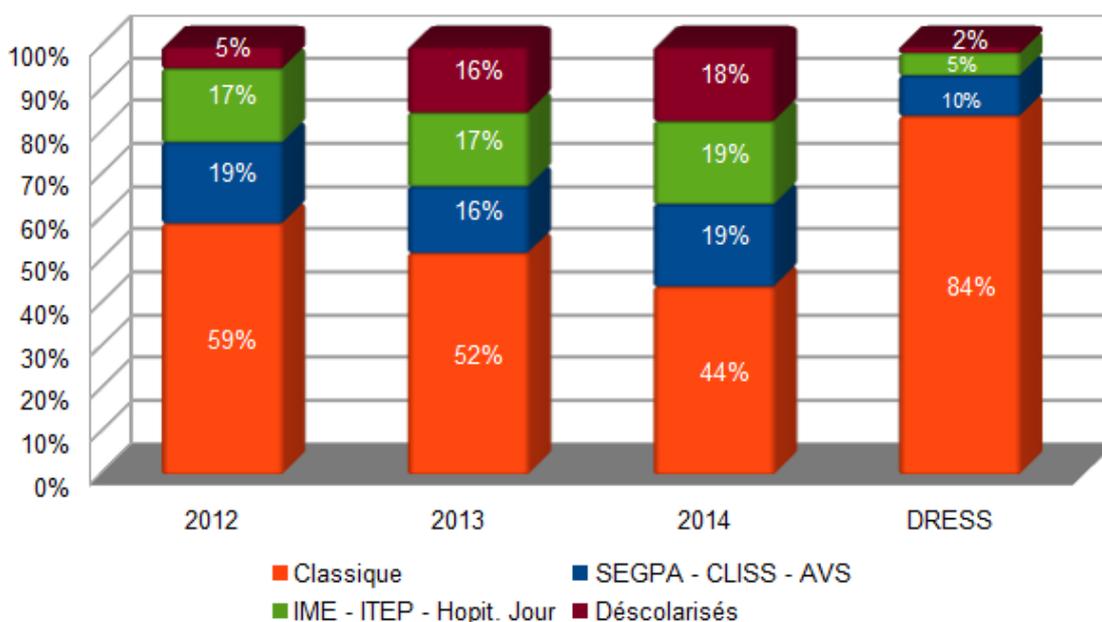
Historiquement, la mixité au sein de l'établissement a été introduite par l'accueil des fratries en 1974. Notons que la congrégation n'a jamais souhaité obtenir l'habilitation pour les garçons au-delà de 15 ans, justifiant cette orientation par la proximité des mères accueillies au centre maternel situé sur le même site que la MECS. Aujourd'hui la MECS accueille 2/3 de filles et 1/3 de garçons.

Dans le rapport d'activité de 2014, il apparaît que 55% de l'effectif des enfants accueillis sont des fratries. L'amplitude des âges et le nombre de places favorisent l'accueil des fratries. L'établissement est identifié par les services placeurs pour accueillir des fratries.

Sur le plan de la scolarité, plus de 80% des jeunes accueillis sont en difficultés scolaires (retard, décrochage, échec). Plus de 40% des jeunes bénéficient d'une scolarité adaptée (CLIS, SEGPA, AVS, CNED) voire d'une prise en charge en établissement spécialisé (IME, ITEP, Hôpital de jour).

Dans le souci d'objectiver mes constats, il me semble pertinent de comparer ces données à celles établies par l'étude de 2008 du DREES relative aux MECS.

#### **Evolution de la scolarité des jeunes en référence au DREES<sup>21</sup>**



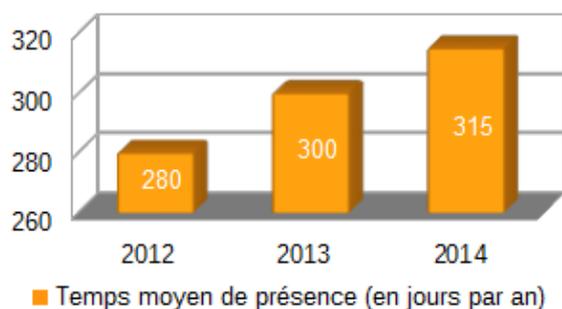
<sup>21</sup> Sources : DREES, Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques, Document de travail, Les établissements et services en faveur des enfants et adolescents en difficulté sociale, septembre 2012, données de 2008.

#### D) Analyses des données quantitatives des jeunes au sein de la MECS

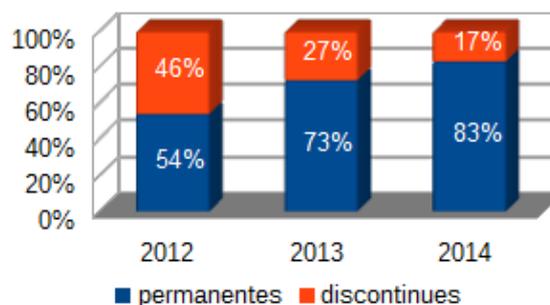
J'ai souhaité étudier les données quantitatives de la MECS en établissant des statistiques reprenant les chiffres des trois dernières années.

Le temps de présence par jeune est en constante progression. Aujourd'hui, il atteint en moyenne 315 jours par an. C'est une caractéristique importante qui contribue à renforcer la mission de substitution occupée par la MECS. Plus de 80% des jeunes sont accueillis à temps complet sans retour possible dans leur famille et ce par décision judiciaire. Bien évidemment, les décisions de justice sont provisoires et rarement définitives, cependant nous constatons qu'elles sont renouvelées pour la majorité des jeunes. Cette évolution modifie considérablement l'organisation et la répartition du temps de présence des professionnels. Les Week-Ends et les vacances scolaires, la MECS continue d'accueillir de 70 à 80% de l'effectif total.

**Evolution du temps de présence**



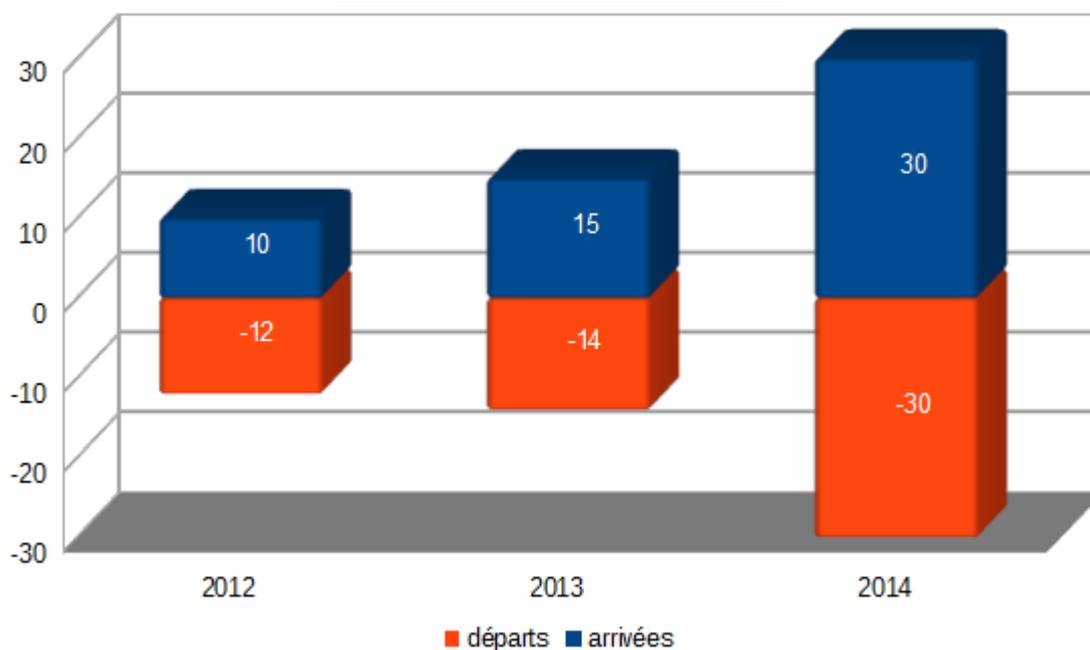
**Répartition des présences**



Le temps complet ne signifie pas l'absence de relation avec la famille. Les relations avec les familles sont définies par le Juge des Enfants après avis de l'établissement et du service de l'ASE appelé « service gardien ». C'est un point important de négociations et de tensions où les représentations et les places de chacun doivent être bien définies et acceptées par tous. 30% des jeunes rencontrent leurs parents dans le cadre de visites médiatisées et organisées par un service de la MECS en partenariat avec deux autres MECS du territoire.

Par ailleurs, le taux de renouvellement des enfants accueillis est en constante augmentation. Par voie de conséquence, le séjour moyen des jeunes au sein de la MECS est en forte diminution depuis deux ans. Aujourd'hui il est de 18 mois ; il y a 15 ans, il était proche de 5 ans ce qui nécessite une plus grande réactivité en termes d'accueil et de départ.

### Evolution des flux MECS Cestac



#### E) Les jeunes accueillis et leurs familles caractérisés par les professionnels

Dans le cadre de l'écriture de ce mémoire j'ai souhaité réaliser un questionnaire auprès des professionnels de l'établissement pour recueillir leur point de vue quant à l'évolution du public accueilli et à l'évolution de la MECS. J'ai conscience que le résultat de cette enquête est à considérer avec prudence et ne représente pas une réalité objective. En analysant les réponses, j'ai pu constater combien pesaient sur eux les problématiques rencontrées par les enfants accueillis. Beaucoup d'éducateurs ou de surveillants de nuit m'ont fait part de leurs ressentis quant à l'évolution de ces problématiques : « *ils sont de plus en plus fous* »<sup>22</sup>. Le plus frappant a été de constater à quel point une majorité de professionnels, tous métiers confondus, méconnaît les familles et a des représentations figées et négatives à l'encontre des parents. Les cadres intermédiaires, eux non plus, ne semblent plus arriver à objectiver leur représentation. Pour beaucoup de professionnels, les parents sont directement responsables de la mauvaise évolution de leurs enfants et qu'il revient à la MECS le soin de combler les manques des parents.

#### F) Analyse des jeunes accueillis au sein du territoire par le dispositif de l'Aide Sociale à l'Enfance

Dans ce paragraphe, je vais essentiellement utiliser les données actualisées dans le dernier schéma départemental des Pyrénées-Atlantiques. Dans ce schéma, il apparaît que les jeunes accueillis par le dispositif de l'ASE connaissent une augmentation de difficultés multiples, de problématiques associées (précarité, fragmentation de la cellule

---

<sup>22</sup> Parole d'éducateur relevée dans le questionnaire 2015.

familiale, addiction, pathologies psychiatriques...). De plus en plus de jeunes présentent des troubles du comportement qui entraînent des situations de déscolarisation totale ou partielle. Il est également observé un nombre élevé de jeunes rencontrant des difficultés majeures. Devant de telles difficultés, les jeunes sont déplacés dans les diverses institutions de l'Aide Sociale à l'Enfance du département soit par défaut soit par manque de réponse adaptées.

Compte tenu du fait que le schéma départemental (enfance et famille) a été réalisé en 2011, qu'il sera caduc en 2016, mais aussi afin d'actualiser les besoins de la population, j'ai souhaité réaliser un questionnaire auprès des inspectrices du CG de l'Aide Sociale à l'Enfance<sup>23</sup>. Celles-ci se sont prononcées sur qui ont répondu favorablement à la nécessité absolue de conserver les 48 places d'internat classique au sein de l'agglomération, Bayonne, Anglet, Biarritz (BAB). La MECS Cestac est reconnue par les services placeurs comme établissement ressource pour l'accueil des fratries et pour les accueils d'urgence. Les inspectrices de l'ASE évoquent aussi la nécessité de disposer sur le territoire de plus de places pour les garçons au-delà de 15 ans et de plus de places d'accueil d'urgence.

#### 1.2.4 Des jeunes accueillis, avec quelles missions pour la MECS ?

La MECS organise son offre de service en répartissant l'accueil des 48 enfants et jeunes sur quatre groupes éducatifs dans un fonctionnement continu de 365 jours par an. Les quatre groupes éducatifs sont donc composés chacun de 12 jeunes répartis en fonction de leur âge et de leur sexe.

En 2011, pour combler le déficit, l'équipe de direction a décidé de modifier la composition des groupes d'enfants en introduisant la mixité dans trois des quatre groupes.

La composition des quatre groupes de la MECS (Pins, Oihana, Ibaia et Ixuski) est la suivante :

Avant 2011				Depuis 2011			
Pins	Oihana	Ibaia	Ixuski	Pins	Oihana	Ibaia	Ixuski
12 places	12 places	12 places	12 places	12 places	12 places	12 places	12 places
6 - 10 ans	9 - 13 ans	12 - 15 ans	13 - 21 ans	6 - 10 ans	9 - 13 ans	12 - 15 ans	13 - 21 ans
mixte	filles	garçons	filles	mixte	mixte	mixte	filles

##### A) La mission de protection des jeunes accueillis

Comment la MECS organise son offre de service pour protéger les jeunes accueillis ? les protéger de quoi ? de qui ?

<sup>23</sup> Annexe 1 : Questionnaire auprès des inspectrices sur les besoins du département 2015.

Offrir un cadre protecteur nécessite d'avoir défini préalablement un certain nombre de points. Protéger les jeunes accueillis de leur familles, de leur environnement, des autres jeunes, d'eux-mêmes. Dans la mission de protection, l'offre de service de l'hébergement résidentiel prend tout son sens. Trois groupes éducatifs sur quatre offrent aux jeunes accueillis une chambre individuelle dotée d'un lavabo. L'hébergement comprend également les espaces collectifs (salle de jeux, salon, salle TV, cuisine...). C'est en s'appuyant sur un hébergement adapté que la MECS construit son axe de protection des jeunes accueillis.

Bien souvent, lorsqu'un jeune est accueilli à la MECS, la première mission sera de le protéger de l'environnement dans lequel il évoluait avant d'arriver. Dans le même temps, les orientations légales exigent que les parents soient les interlocuteurs et les décideurs des projets de leurs enfants. Nous sommes confrontés à un paradoxe qui d'un côté reconnaît des défaillances graves de la part des parents amenant à une séparation entre eux et leurs enfants et de l'autre côté le législateur qui souhaite que les parents défaillants continuent d'exercer leur autorité parentale. Ce paradoxe est décrit par Sofia Bento-Rossignol, Juge des Enfants : « *Les obligations qui découlent de l'accueil du mineur dans l'institution et les droits inhérents à la qualité d'usager sont nombreux et touchent en permanence au paradoxe. Pour exemple, l'usager doit être associé à l'élaboration de son projet personnalisé alors même que la décision de placement en maison d'enfants n'a pas recueilli son adhésion et lui a été imposée dans un cadre judiciaire* »<sup>24</sup>.

#### B) La mission d'éducation voire de co-éducation entre la MECS et les familles

Comme nous l'avons décrit plus haut, l'établissement n'a pas évalué ni réécrit son projet d'établissement depuis 2005. Les services éducatifs n'ont pas rédigé de projet de service. Cependant, tous les groupes éducatifs s'appuient sur les mêmes points pour remplir leur mission d'éducation.

La scolarité : tous les jeunes accueillis sont scolarisés ou suivent un projet professionnel à l'extérieur de l'établissement. C'est une base commune à tous les jeunes accueillis. Les éducateurs de la MECS coordonnent l'action et les projets des jeunes autour de l'axe scolarité et projet professionnel.

Tous les ans, l'établissement signe une convention avec une association dont l'objet est de proposer de l'aide aux devoirs, de l'aide à l'insertion professionnelle (AGIR). Plusieurs soirs par semaine, les bénévoles de cette association viennent au sein de l'établissement afin d'aider les jeunes à réaliser leurs devoirs scolaires. En début d'année scolaire, une réunion entre la MECS et l'association détermine les jeunes qui bénéficieront de ce

---

<sup>24</sup> BENTO S., 2014, « le paradoxe de l'environnement juridique et des MECS » in BATIFOULIER F., *Travailler en MECS*, Paris : Dunod, 612p, p81.

soutien. Ces interventions viennent renforcer l'axe de la scolarité. Des religieuses s'inscrivent encore dans ce type d'aide et de soutien pour certains jeunes accueillis.

A ce jour, la MECS effectue la mission d'éducation sans une véritable participation des familles. Il n'est pas rare qu'un éducateur rencontre un enseignant sans que les parents en soit informés et sans penser faire différemment. C'est un axe fondamental que je souhaite développer dans la mise en place du nouveau projet de direction. Je constate que la MECS n'a pas formalisé les espaces et les points de rencontre avec les familles. L'espace MECS et l'espace famille ne se rencontrent pas, les deux espaces évoluent sans se croiser. Certains enfants passent d'un espace à l'autre sans liaison, sans relation.

#### C) La mission d'évaluation et d'orientation des jeunes accueillis

Jusqu'en 2012, les projets personnalisés des jeunes accueillis n'étaient pas pensés ni rédigés. Depuis 2012, les quatre groupes éducatifs ont élaboré un document commun appelé Projet Personnalisé. Un référent voire un co-référent est nommé par le chef de service. Nous avons élaboré avec les équipes éducatives un document reprenant les missions du référent éducatif de la MECS.

Les Projets Personnalisés sont élaborés et validés en réunion d'équipe pluridisciplinaire qui ont lieu toutes les semaines au sein de chacun des groupes éducatifs. Le point d'amélioration de ce travail d'évaluation se situe au niveau de la participation des jeunes et des parents au projet de l'enfant. Les professionnels élaborent entre eux un projet sans recueillir l'avis du premier concerné, l'enfant, et de son responsable légal, le parent. Inévitablement, même bien pensé, le projet a peu de chance d'aboutir.

### 1.2.5 L'offre de service actuelle

#### A) Le groupe éducatif

La MECS a organisé son offre de service en accueillant tous les jeunes au sein de groupes éducatifs. Le support des pratiques éducatives est le groupe de jeunes. Cette organisation est historique, c'est une continuité de la pratique des religieuses qui fondaient leurs actions en s'appuyant sur la prise en charge du groupe de jeunes.

#### B) L'éducation résidentielle

La MECS Cestac a fondé son accompagnement en utilisant le support du groupe éducatif avec une caractéristique très marquée d'accueil résidentiel. L'évolution des dispositifs de la protection de l'enfance permet d'envisager d'autres formes d'accompagnement. La MECS a retenu un autre héritage des religieuses à savoir l'accueil résidentiel comme unique outil d'accompagnement des jeunes. Elle a fait le choix de considérer le lieu de résidence des jeunes comme lieu de départ de développement personnel. Elle ne propose pas de temps privilégiés d'apprentissage quelconque ou bien de soin. Il n'est à

ce propos pas rare d'entendre les éducateurs dire aux jeunes accueillis : « *ici (sous entendu à la MECS) ce n'est pas un centre de loisirs* ». Ou bien : « *je ne suis pas un animateur, je ne suis pas un chauffeur, je ne suis pas un cuisinier, je suis un éducateur* ».

#### C) Le placement à temps complet

Une autre caractéristique de la MECS Cestac se trouve dans le fait que les accueils des jeunes le sont, pour 83% d'entre eux à temps complet. Cela se traduit par une présence importante des jeunes 365 jours par an. Là encore, cette caractéristique est dans la continuité historique de l'établissement. Les services placeurs proposent la plupart du temps des accueils à temps complet.

#### D) La logique de substitution des fonctions parentales

Les trois caractéristiques précédentes conjuguées représentent les bases d'une logique d'accueil et d'accompagnement nommée « la logique de substitution des fonctions parentales ». En effet, la MECS Cestac se positionne comme le lieu ressource unique pour les jeunes qu'elle accueille en lieu et place de leurs parents.

### **1.2.6 Une offre de service unique, des réponses limitées**

L'organisation de la MECS est aujourd'hui pensée en fonction de la gestion du groupe de jeunes et les pratiques éducatives découlent de cette organisation. Lorsqu'un jeune ne respecte pas les règles de vie communes établies par les professionnels, et ce de façon récurrente, ceux-ci proposeront à terme son départ de l'établissement. Je constate que l'établissement a prévu que c'est au jeune de s'adapter aux règles de l'établissement mais pas à l'établissement de s'adapter à la singularité des jeunes. Il s'agit d'une continuité de la logique substitutive sur laquelle s'appuyaient les religieuses. En effet l'établissement ne prend pas en compte le jeune dans sa dimension singulière avec son histoire, son parcours, ses valeurs, son identité. Le jeune accueilli a deux possibilités : s'acculturer à l'établissement ou le quitter.

L'offre de service s'articule autour de l'accueil résidentiel et collectif pour les 48 jeunes :

- répartition des jeunes en fonction de leur âge et jusqu'à l'année dernière de leur sexe.
- des pratiques éducatives dans la continuité de la prise en charge des religieuses à savoir des règles de vie sur chaque groupe, les éducateurs étant là pour les faire respecter.
- un fonctionnement groupal clivé, laissant peu de place à l'accompagnement individuel et s'appuyant sur les compositions des groupes unisexes de même âge.

### 1.2.7 Les professionnels : une hétérogénéité en fonction de leur métier

Dans les années 1970, les religieuses avaient déjà commencé à embaucher quelques professionnels laïques. Concernant la MECS, elles avaient fait le choix de recruter massivement des Conseillères en Economie Sociale et Familiale (CESF) plutôt que du personnel éducatif tel que des moniteurs éducateurs, des éducateurs spécialisés ou bien des éducateurs de jeunes enfants. Les religieuses recherchaient des professionnels dotés de compétences dans les domaines des tâches domestiques liées aux représentations qu'elles avaient de la parentalité. Aujourd'hui, 25 % du personnel éducatif de la MECS est de formation CESF et a été embauché par les religieuses.

#### A) Les services généraux et les services administratifs

Un agent d'entretien à mi-temps épaulé par un professionnel en contrat d'avenir ont en charge l'entretien des locaux et des véhicules de la MECS. Fréquemment, les deux professionnels sont amenés à accompagner des enfants à l'école. Les enfants en âge d'accomplir des tâches d'entretien peuvent participer à des chantiers bien définis.

Trois maîtresses de maison ont en charge l'entretien des locaux, l'aménagement des lieux de vie des enfants et le linge des groupes éducatifs. Elles sont présentes en journée et assurent une permanence pour les repas du midi pour les jeunes exceptionnellement présents.

Enfin, une secrétaire et une comptable assurent le service administratif de la MECS.

Il en résulte que l'ensemble de ces professionnels est en contact régulier avec les enfants.

Au total sept personnes assurent les fonctions dites de support. L'équipe est stable avec un niveau d'ancienneté élevé.

#### B) L'équipe éducative

L'équipe éducative est composée de vingt personnes pour vingt Equivalents Temps Plein. Les vingt professionnels éducatifs sont répartis en quatre équipes de cinq. Chaque équipe intervenant sur un groupe éducatif, la répartition des métiers identifiés dans le tableau des effectifs est la suivante :

Qualification	Conseillères Économie Sociale et Familiale	Éducateurs spécialisés	Moniteurs éducateurs	Éducateurs de jeunes enfants
Nombre de postes	5 ETP	5 ETP	9 ETP	1 ETP
Ancienneté en moyenne	25 ans	10 ans	8 ans	12 ans
Age moyen	50 ans	38 ans	35 ans	37 ans

### C) L'équipe des surveillants de nuit

En 2014, la MECS a négocié avec le Conseil Général la possibilité de mettre un terme au travail de nuit de l'équipe éducative. L'accord a permis d'obtenir une augmentation de 2,8 ETP de surveillant de nuit. Aujourd'hui, l'équipe des surveillants de nuit est composée de 6,8 ETP. La direction souhaite maintenant féminiser l'équipe mais le recrutement n'est pas abouti. C'est donc une équipe nouvelle qui sera constituée fin 2015 et courant 2016.

### D) L'équipe de direction

Depuis trois ans l'équipe de direction est composée d'un directeur et des deux chefs de service. Cette stabilité, qui n'avait jamais existé depuis le départ des religieuses en 2002, doit permettre de finaliser les chantiers organisationnels et structurels engagés. Le développement d'un management participatif, réflexif et constructif dynamise les professionnels autour de la réflexion et de l'écriture du projet d'établissement. Les préalables à un engagement de la part des professionnels ont été pensés par l'équipe de direction :

- rétablir une organisation du travail réglementaire, cohérente, stable et équitable,
- communiquer sur les chantiers à venir et sur les méthodes engagées,
- rétablir la confiance de la majorité des professionnels en communiquant clairement les objectifs et en tenant les engagements pris.

### E) Le climat social

Au-delà d'une mesure quantitative du tableau des effectifs, il me semble primordial de tenter d'analyser le niveau de motivation, le degré de lassitude, l'engagement des professionnels.

De 2002 à 2011, les professionnels ont vécu une succession de conflits et de ruptures avec les différentes équipes de direction en poste. Ces difficultés ont parfois divisé les équipes en clan avec d'un côté les pour et de l'autre les contre. Durant toute cette période, sur le plan de la gestion des ressources humaines, les professionnels ont été malmenés.

Depuis 2011, les professionnels (notamment ceux de l'équipe éducative) font face à une augmentation du nombre d'enfants à accueillir au sein des différents groupes éducatifs avec des temps de présence plus longs. Je perçois au bout de cinq ans d'ancienneté une certaine lassitude de la part du personnel éducatif. Les éducateurs peuvent dire : « *on n'a plus le temps de souffler... le groupe des enfants nous bouffe...le groupe est lourd* »<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Parole d'éducateur

Depuis 2011, cela se traduit par un nombre important de départ volontaire :

- 2011 : aucun départ volontaire
- 2012 : deux démissions (personnel éducatif)
- 2013 : deux démissions (personnel éducatif)
- 2014 : une démission (personnel éducatif)

Je perçois que les professionnels les plus exposés sont issus de l'équipe éducative. Ce constat m'amène à penser que les méthodes managériales ne sont pas les seules responsables, celles-ci n'étant pas propre à l'équipe éducative. Le Directeur doit veiller et prendre en compte les signaux de faiblesses et de fatigue des salariés. Même si l'organisation du travail de la MECS respecte le Code du Travail et la Convention Collective, je dois me pencher sur les raisons de ces signaux de lassitude et de démotivation que je constate chez quelques membres de l'équipe éducative. Je dois prendre en compte la particularité de la fonction éducative au sein de la MECS. Les professionnels enchaînent un roulement horaire sur quatre semaines durant lequel ils interviennent deux week-ends sur quatre. Ils interviennent la plupart du temps en soirée jusqu'à 22h. Leur quotidien est de gérer un groupe d'enfants n'ayant pas choisi d'être là. Ce temps de présence en face à face provoque des situations de fatigue et d'essoufflement. Bien souvent, les projets de vie des professionnels deviennent peu à peu incompatibles avec un travail en internat : la vie de couple, la vie familiale et les interventions au sein d'un internat éducatif ont du mal à se combiner.

### **1.3 La mesure des écarts de la MECS au regard de ses missions et des besoins de la population accueillie ?**

#### **1.3.1 Déficit chronique de la MECS : une situation budgétaire en déséquilibre**

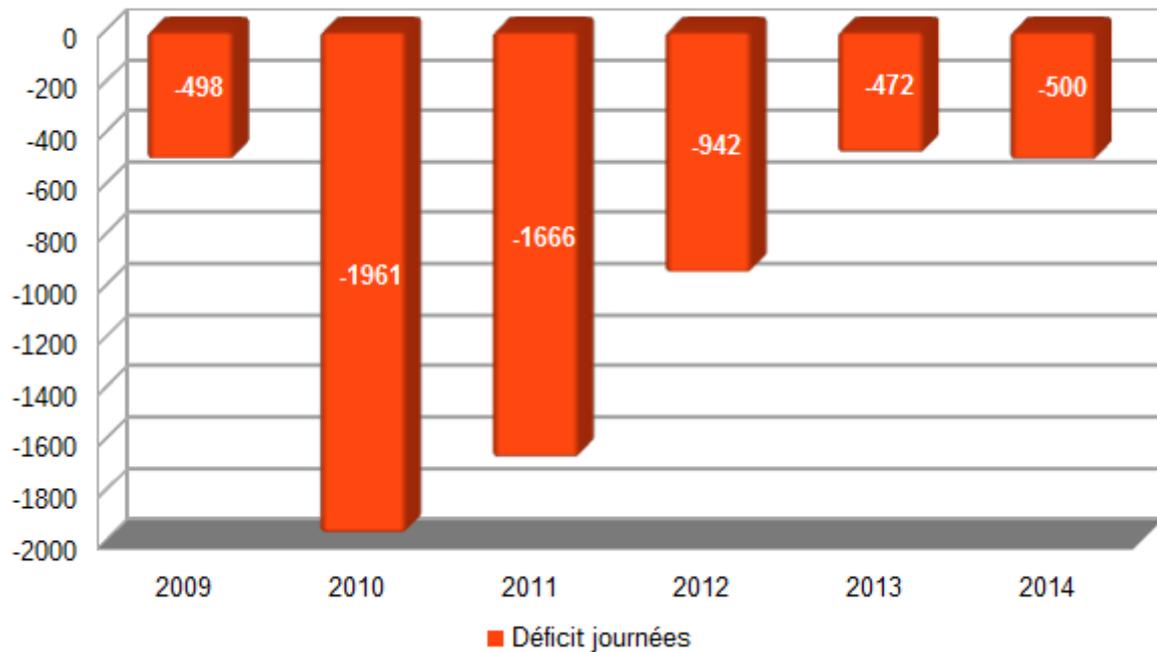
Depuis 2003, en corrélation avec le départ des religieuses de la direction, la MECS est en déficit chronique de journées à réaliser.

Le déficit a été repris par le CG tous les ans excepté en 2014 où il a été étalé sur trois ans. Il s'agit d'un véritable enjeu pour la pérennité de l'établissement (entre 15 et 5% du budget total).

La MECS perçoit un prix de journée fixé annuellement avec les services de tarification du Conseil Général des Pyrénées-Atlantiques et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ). Le prix de journée s'élève à 148,11 euros. Il est calculé sur la base de la présence de 48 jeunes durant un total de 14600 journées annuelles. Cette base prévoit que la moitié de l'effectif est accueillie pendant 80 % de l'année et l'autre moitié pendant 85%. La MECS est un service qui fonctionne en continu toute la journée et toute l'année.

A partir de 2011 et jusqu'à 2013, l'établissement va réduire de 500 journées par an son déficit.

### Evolution du déficit journées



En 2014, l'établissement n'arrive toujours pas à combler le déficit, cette année encore il manque 500 journées à réaliser. La durée moyenne annuelle du séjour par jeune équivaut à 303 journées. Les 500 journées manquantes correspondent à 1,7 jeunes accueillis en continu par an.

Durant l'année 2014, la MECS a refusé 28 propositions d'admission dont neuf par manque de place sur les groupes correspondant soit à l'âge soit au sexe du jeune à accueillir alors qu'il y avait des places disponibles dans le service<sup>26</sup>. Je constate donc que la MECS n'est pas suffisamment organisée pour répondre aux sollicitations des services placeurs.

Il apparaît nécessaire d'étudier les potentialités structurelles du service et la pertinence théorique quant à une redéfinition des compositions des groupes éducatifs. Une recomposition entraînerait aussi une évolution des pratiques éducatives pour les professionnels.

#### **1.3.2 Rupture des placements des enfants accueillis avant l'échéance**

En tant que Directeur, je constate un décalage important entre la durée de placement effective et la durée programmée des jeunes accueillis. En 2014, neuf jeunes sur dix ont quitté l'établissement avant la date d'échéance de leur placement. Les départs des jeunes sont majoritairement la résultante de situations de violences non contenues des jeunes à l'encontre des professionnels de l'établissement, de mise en danger de certains jeunes, de rupture du lien d'accompagnement des jeunes et des professionnels. En analysant les

---

<sup>26</sup> Annexe 2 : Tableau des refus des propositions d'admission

données statistiques, je constate que depuis trois ans 95% des jeunes quittent l'établissement suite à une incapacité de l'établissement de proposer un accompagnement adapté à la situation posée par le jeune.

Au cours de l'année 2014, 50% de l'effectif des jeunes a changé. 30 jeunes ont quitté l'établissement et 30 jeunes ont été accueillis. L'année 2014 peut être considérée comme une année de « crise ». Ces événements ont permis de mettre en évidence certains dysfonctionnements organisationnels mais également sur le plan des pratiques et des réponses éducatives. Lorsque l'on interroge les jeunes sur leurs actes, certains décrivent les éducateurs comme un clan à part, un clan contre eux. Lors d'autres incidents (jets de pierre sur les bâtiments) certains jeunes disaient : « *je veux casser ce foyer de m..... !* ». Cette situation exceptionnelle allume un projecteur sur les difficultés de la MECS.

La MECS subit les départs des jeunes sans même en faire une analyse. Jusqu'à ce jour, aucune étude évaluative de l'accompagnement de la MECS n'a été menée. J'observe que les jeunes semblent ne pas comprendre leur projet personnalisé et que les professionnels apportent des réponses inappropriées aux jeunes et à leur famille. J'anticipe le fait que la MECS se fragilise au regard des attentes du schéma départemental et des partenaires.

### **1.3.3 Les familles des jeunes accueillis tenues à l'écart de l'établissement et du projet de leurs enfants**

L'absence des outils « livret d'accueil » et « contrat de séjour » renforce la mise à l'écart des parents dans la construction du projet de leur enfant. La MECS n'a pas formalisé de travail avec les familles. Je constate que dans la pratique, lorsque la MECS est confrontée aux actes relevant de l'autorité parentale tels que la scolarité, la santé, etc... l'interlocuteur de la MECS est plus souvent le référent de l'ASE que le parent. Il n'est pas rare non plus que les professionnels oublient d'informer les parents d'un événement concernant leur enfant. J'ai également observé que de nombreux professionnels expriment clairement leur crainte d'être en contact avec les parents et renvoient systématiquement à leur chef de service le soin de le faire. Nous l'avons vu précédemment, les problématiques familiales entraînent un repli et des postures défensives dans le but de protéger l'enfant de ses parents. Ces postures de craintes, de méfiances et d'oublis de transmission d'informations s'inscrivent pleinement dans la logique de l'établissement ancrée sur la logique de substitution des fonctions parentales. L'établissement doit engager un travail de fond sur les représentations des professionnels et sur les pratiques éducatives en adéquation avec l'évolution des politiques publiques en s'appuyant sur les orientations des lois de 2002 et de 2007. L'évolution de l'établissement devra étudier la pertinence de s'inscrire dans une ouverture fondée sur une logique de suppléance sans renier totalement la logique substitutive qui continuera d'être pertinente

dans certaines situations et à des moments précis. Il s'agira de diversifier les logiques et non pas d'en remplacer une par l'autre.

#### **1.3.4 La synthèse du questionnement**

En référence aux trois écarts développés précédemment, le questionnement central est le suivant :

- comment un établissement qui n'a pas diversifié une offre de service répondant aux besoins des jeunes accueillis et aux attentes de leur famille peut-il se positionner comme un « partenaire ressource » sur le territoire ?
- comment un établissement qui génère un déficit depuis plus de dix ans peut-il régulièrement continuer de ne pas accueillir des jeunes que les services placeurs lui orientent sans mettre en péril sa pérennité ?
- comment les professionnels de l'établissement peuvent-ils modifier leurs réponses en direction des jeunes accueillis et de leur famille sans une volonté forte de la direction de définir des nouvelles logiques d'intervention en adéquation avec les politiques publiques ?

Le questionnement central me permet de poser la problématique suivante :

**Comment gérer une offre de service redéfinie de la MECS afin de répondre aux besoins individuels des jeunes accueillis et aux attentes des familles, en conduisant le changement des pratiques éducatives et en lien avec les valeurs associatives ?**

#### **1.3.5 Des hypothèses théoriques à deux niveaux**

La mesure des écarts précédemment constatés s'inscrit de fait dans le cadre réglementaire défini pour le champ de protection de l'enfance en France par les lois de 2002 et de 2007. C'est dans ce cadre-là que j'ai choisi de répartir en deux niveaux distincts les approches théoriques :

- Au niveau technique, je développerai deux axes de recherche :
  - l'accompagnement vers une responsabilisation des familles dans le projet de leur enfant accueilli. Je m'appuierai sur les travaux de D. Houzel (parentalité) et de P. Durning (suppléance des compétences familiales) pour comprendre quels seront les enjeux pour la MECS d'engager un travail avec les familles,
  - la prise en compte du projet de l'enfant au sein d'une MECS en m'appuyant sur les travaux de F. Batifoulier.

- Au niveau managérial, là encore je souhaite développer deux axes de recherche :
  - le premier en lien avec une redéfinition du métier de l'internat éducatif développé par F. Batifoulier,
  - la prise en compte des techniques de la conduite du changement développées dans les travaux de Crozier et Friedberg.

### 1.3.6 Des hypothèses opérationnelles autour de trois axes

- **Refonder le projet d'établissement** ; cet axe développera la prise en compte de la logique de suppléance familiale, la diversification de l'offre de service, l'écriture du projet d'établissement, la gestion de la nouvelle offre de service et la construction des critères d'évaluation de celle-ci. Cet axe viendra prendre appui sur les hypothèses théoriques développées dans la deuxième partie de ce mémoire.
- **L'efficience des compétences** ; cet axe tiendra compte du diagnostic développé dans la première partie de ce mémoire pour bâtir une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au service de l'offre déterminée précédemment.
- **Le repositionnement de la MECS** ; cet axe développera les actions internes et externes nécessaires au repositionnement de la MECS.

### 1.3.7 Pour conclure cette première partie

L'analyse du positionnement actuel de la MECS m'amène à identifier de nombreuses faiblesses pour peu de forces. Afin de proposer un projet de direction qui permette une réduction des écarts constatés, j'ai choisi en priorité de prendre appui sur les orientations réglementaires développées dans les lois de 2002 et de 2007. Les écarts fondamentaux que j'ai dégagés sont une offre de service mono-forme et non gérée de façon optimale, fondée sur une logique de travail à modifier, des pratiques professionnelles à développer et un établissement à promouvoir sur son territoire. Ce seront les axes des deux prochaines parties de ce mémoire. C'est bien en oeuvrant sur ces trois écarts conjointement que mon action managériale sera la plus pertinente.

## **2 Les bases théoriques, l'étayage fondateur d'un projet de direction**

### **2.1 Prise en compte de la participation de la famille dans le projet d'accompagnement de l'enfant accueilli : vers une aide et un soutien à la parentalité**

Dans la première partie de ce travail, nous avons mis en évidence la nécessité de modifier en profondeur la posture de l'établissement face aux familles des enfants accueillis. Il ne s'agit plus uniquement de couper les enfants de leur milieu d'origine afin de les protéger et de les éduquer mais bien de poursuivre la mission de protection en institutionnalisant la participation des familles dans l'éducation de leurs enfants. Cette nouvelle posture nécessite d'étudier certains concepts, nous permettant ainsi de les utiliser judicieusement. Dans cette deuxième partie nous explorerons les concepts de parentalité, de compétences parentales et de suppléance familiale. La compréhension et l'appropriation par la MECS de ces concepts devraient nous permettre de penser une nouvelle offre de service en adéquation avec les besoins des jeunes accueillis.

#### **2.1.1 La parentalité**

##### **A) Définition de la parentalité**

Plusieurs chercheurs et auteurs ont travaillé à définir le concept de la parentalité. Pour Catherine Sellenet la parentalité est « *un processus psychique évolutif et un codage social faisant accéder un homme et/ou une femme à un ensemble de fonctions parentales, indépendamment de la façon dont ils les mettront en œuvre dans une configuration familiale.* »<sup>27</sup>

M. Berger dans son ouvrage « L'échec de la protection de l'enfance » apporte un complément à cette définition en écrivant : « *Ce n'est pas parce qu'un adulte est un parent biologique qu'il est un parent sur le plan psychique. La capacité d'être parent, la parentalité, est un processus qui se construit, entre autres, en fonction de la manière dont s'est déroulée l'enfance de chaque adulte.* »<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> SELLENET C., 2002, *La parentalité en question. Problématiques et pratiques professionnelles*, sous la direction de VOSSIER B., Paris : ESF, p 27.

<sup>28</sup> BERGER M., 2004, *L'échec de la protection de l'enfance*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 264p, p 92.

Dans son ouvrage « les enjeux de la parentalité » Houzel et son équipe ont élaboré une définition précise du concept de la parentalité en distinguant trois axes qui ne peuvent pas être isolés et qui permettent d'approfondir une analyse à trois niveaux.

a) *L'axe de l'exercice de la parentalité*

Cet axe a comme support principal les droits des enfants mais aussi les droits et les devoirs des parents. Formaliser et expliciter aux parents leurs droits et leurs devoirs permet de les reconnaître dans leur fonction parentale, c'est un levier pour les professionnels. L'exercice de la parentalité s'étend des parents à la famille élargie, les grands-parents par exemple. Au travers de cet axe, les professionnels et les parents vont déterminer le cadre des relations qui les relieront au cours de l'accueil de l'enfant au sein de l'établissement.

b) *L'axe de l'expérience de la parentalité*

Cet axe représente la prise en compte de la singularité de l'histoire familiale, son vécu et la considération de son ressenti. Il s'agit de mesurer et de prendre en compte la dimension trans-générationnelle dont l'enfant est porteur. Cet axe traduit les relations affectives et imaginaires parents-enfants. Il rend compte des décalages pouvant exister entre l'enfant imaginé et l'enfant réel. En décryptant ces représentations, les professionnels pourront trouver des éléments de compréhension du fonctionnement familial.

c) *L'axe de la pratique de la parentalité*

Cet axe représente les actes concrets de la vie quotidienne de l'enfant et les tâches éducatives du quotidien qui incombent à chaque parent. La mise au travail de cet axe passe par un apprentissage des besoins de l'enfant ou de l'adolescent et de son développement. De fait, lorsqu'un enfant est placé dans un établissement, les tâches sont déléguées à l'établissement. Tous les domaines relevant du quotidien seront des éléments de discussion propices à bâtir une co-éducation entre les parents et la MECS.

Les trois axes ne peuvent pas être dissociés. « *Méconnaître l'un d'eux conduit inévitablement à des difficultés, voire à des impasses* »<sup>29</sup>.

La compréhension du concept de la parentalité permet de proposer à la MECS un outil précieux de lecture des actions des parents dans leurs rapports à l'établissement. Il va faciliter la mise en place d'un ajustement pertinent de chacun en clarifiant une définition des rôles et des fonctions respectives. Avant d'élaborer les modalités qui permettront

---

<sup>29</sup> HOUZEL D., 2004, *Les enjeux de la parentalité*, Ramonville Saint-Agne : Eres, 200p, p 116.

d'instituer et de formaliser la participation des familles, je souhaite analyser les effets du placement au regard de la parentalité.

### **2.1.2 Les effets du placement en MECS au regard des trois axes de la parentalité**

#### **A) Au regard de l'exercice**

Avec le placement de leur enfant, les parents se voient imposer par le magistrat un nouvel acteur dans l'exercice de leur autorité parentale. L'article 375-2 du Code Civil précise que dans le cadre des mesures de placement le Juge des Enfants doit : « *toujours s'efforcer de recueillir l'adhésion de la famille à la mesure envisagée* »<sup>30</sup>. Ce qui signifie que si les parents n'acceptent pas cette décision et que le Juge l'impose, les parents ne peuvent pas vivre cette décision autrement que comme une sanction. C'est un élément à considérer pour la MECS. Les parents conservent leur autorité parentale mais se voient imposée une décision de placement pour leur enfant donc à l'encontre de leur autorité parentale. Les bases du travail de coresponsabilité éducative entre la MECS et les parents sont fragiles car imposées aux parents. C'est un élément à prendre en compte au démarrage du travail avec la famille.

#### **B) Au regard de l'expérience**

Le placement signifie séparation effective entre les parents et l'enfant. Cet événement va impacter les représentations des parents sur leurs propres fonctions parentales. Il va être l'occasion pour les professionnels d'interroger la représentation que les parents ont de leur place de parent et de leur fonction auprès de leur enfant. Ce niveau d'analyse nécessite de leur part un positionnement éthique fort qui leur permette de ne pas juger le fonctionnement familial mais bien d'évaluer son impact sur le développement de l'enfant.

#### **C) Au regard de la pratique**

Il s'agit certainement de l'axe le plus impacté par le placement d'un enfant. Les tâches effectives quotidiennes seront toutes déléguées de fait à la MECS. Le parent se voit privé de sa fonction éducative la plus concrète. Cet axe sera le révélateur des enjeux et des tensions entre la MECS et les parents. L'axe de la pratique est un support déterminant dans la mise en place d'une logique de co-éducation. La MECS va devoir s'appuyer sur une évaluation des compétences parentales pour bâtir une co-éducation.

Nous comprenons bien que le placement d'un enfant provoque des effets importants et à différents niveaux pour les parents. Quels peuvent être les enjeux principaux à bâtir une relation entre la MECS et les parents ?

---

<sup>30</sup> Art Code Civil 375-2

### 2.1.3 Les principaux enjeux des relations MECS/Parents

La décision de placement d'un enfant en MECS implique de facto la création d'une relation entre la MECS et les parents de l'enfant. Dans le paragraphe précédent nous avons précisé lesquels selon les axes de la parentalité. Il apparaît important de tenter de repérer les enjeux inévitables auxquels seront confrontés la MECS et les parents.

#### A) La naissance d'une rivalité

Les professionnels de la MECS ont pour mission de participer à l'éducation des enfants qui leurs sont confiés. Ils se situent donc sur le même terrain que les parents. « *Ainsi les professionnels incarnent dans la réalité de leurs actions des positions de type parental. Position sur lesquelles les enfants, les adolescents peuvent s'adosser pour grandir.* »<sup>31</sup> Cette superposition des fonctions favorise la rivalité, les parents peuvent vivre « *les interventions auprès de leurs enfants comme une parentalité de substitution.* »<sup>32</sup> C'est en prenant en compte ces phénomènes que la MECS pourra anticiper cette rivalité et tenter de construire une relation apaisée. Les relations entre les parents et la MECS provoquent un positionnement de la part des enfants caractérisé par un phénomène appelé « *conflit de loyauté* ».

#### B) Le conflit de loyauté

Ce phénomène est la conséquence du paradoxe pour les enfants placés en MECS de conjuguer un double lien inscrit sur le même registre, celui avec sa famille et celui avec la MECS. Comment l'enfant va-t-il pouvoir faire co-exister ces deux espaces sans en renier un plus que l'autre ? Chaque jeune placé vivra ce paradoxe de façon singulière. La MECS doit être préparée à le repérer et à accompagner l'enfant à vivre au mieux cette situation.

#### C) Garantir le maintien de la responsabilisation des familles

La responsabilité des familles doit s'entendre au niveau de l'autorité parentale vis à vis de leur enfant. Il s'agit d'un enjeu majeur de l'accompagnement des enfants accueillis. Le cœur de métier d'une MECS fondé sur la prestation hébergement a pour conséquence de renforcer les actions de substitutions des fonctions parentales sans s'en rendre compte. Accompagner un enfant chez le coiffeur, signer un mot émanant de l'école, fixer un rendez-vous avec l'association sportive de l'enfant, acheter un vêtement, etc... Avec toutes ces actions qui remplissent le quotidien de la MECS, si l'on n'y prend pas garde, c'est le retrait de la responsabilisation des parents qui s'opère. La MECS doit avoir suffisamment élaboré son offre de service et son fonctionnement pour garantir que les

---

<sup>31</sup> TOUYA N., 2014, *caractériser les modalités d'aide et de soutien à la parentalité*, in BATIFOULIER F., *travailler en MECS*, Paris : Dunod, 612p, p 374.

<sup>32</sup> Ibidem p 375

parents continuent d'être positionnés comme les responsables de leurs enfants. Ce n'est pas aux parents d'exiger d'être informés de tels ou tels événements mais à la MECS d'anticiper l'information à leur donner. La loi du 02 janvier 2002 prévoit l'élaboration et la signature de l'outil « contrat de séjour » si les parents acceptent les termes du contrat ou « document individuel de prise en charge » si les parents refusent le contrat. Cet outil doit permettre à la MECS d'aborder les enjeux que nous venons de développer avec les parents. Ce contrat est un engagement réciproque qui détermine le travail de partenariat entre la MECS et les parents dans une forme de co-éducation. L'élaboration du contrat est un processus qui requiert un temps, celui de la rencontre et de l'évaluation des différents objets du contrat.

L'outil « contrat de séjour » va ainsi formaliser les rôles et les fonctions de chacun des intervenants auprès de l'enfant ; les parents et la MECS. Dans le paragraphe suivant nous allons étudier le concept de « suppléance familiale » qui nous permettra de compléter l'analyse de « la parentalité » afin de poser les bases théoriques de notre prochaine organisation.

#### **2.1.4 La suppléance familiale**

##### A) Définition de la suppléance familiale

La notion de suppléance a été avancée en 1986 par Paul Durning. Cette action de suppléance, Durning la définit comme « *l'action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches éducatives et d'élevages habituellement effectuées par les familles, tâches mises en œuvre partiellement ou totalement hors du milieu familial dans une organisation résidentielle* »<sup>33</sup>. Conjointement à cette définition Durning a proposé une typologie en termes de tâches, six au total, notamment à partir d'une comparaison entre l'éducation d'un enfant dans sa famille et dans un internat spécialisé :

- Domestiques (préparation des repas, entretien du linge...),
- techniques (réparation, aménagements des locaux...)
- de garde (surveiller...),
- d'élevage (nourrir, habiller, laver),
- éducatives (apprentissage, acquisition de comportements...),
- de suivi (avec le médecin, l'école...),
- de référence sociale (garantie civile...).

---

<sup>33</sup> DURNING P., 1980-1985, *Education et suppléance familiale Psycho-sociologie de l'internat spécialisé*, rapport général, université Paris X, Nanterre Laboratoire de sciences de l'éducation p 102.

P. Durning a souhaité organiser et hiérarchiser la grille des tâches en commençant par celles exercées traditionnellement par la mère pour terminer par celles exercées par le père. P. Durning a même proposé d'établir un parallèle entre les différentes tâches et la détermination de la fonction du professionnel qui remplit cette tâche au sein de l'internat. Cette analyse permet de repérer les corrélations entre les fonctions au sein de l'établissement et les fonctions au sein de la cellule familiale<sup>34</sup>.

Ce concept de suppléance développé par P. Durning, est à étudier au regard de la logique de substitution. Le suppléant n'est pas identique, à l'inverse du substitut ; il vient épauler, étayer l'autre mais pas le remplacer. Au sein de la MECS, les professionnels s'engagent naturellement dans une fonction de remplaçant familial. Il est plus difficile de penser à se positionner comme un suppléant. Il est certain que cet engagement favorise une lourdeur dans le travail au quotidien pour les professionnels. Regardons comment pourrait s'organiser la MECS en prenant appui sur la logique de suppléance.

B) La suppléance familiale en MECS en complémentarité de la substitution des parents

F Batifoulier écrivait en 2000 : *« l'enjeu est bien de ne plus faire sans les parents. En effet, caractériser les pratiques des maisons d'enfants en terme de suppléance permet une redéfinition de la mission des établissements, des cadres et des limites de cette mission et ouvre des perspectives nouvelles de co-éducation avec des parents provisoirement ou durablement en difficulté pour occuper une position parentale »*<sup>35</sup>. Lorsqu'un enfant est placé par une décision judiciaire dans une MECS, cela traduit de la part du juge des enfants un constat de manque, de défaut d'exercice des fonctions parentales. La logique de suppléance devrait permettre à la MECS d'agir en priorité sur le manque constaté et uniquement sur ce manque-là. Tout l'enjeu de l'application de cette logique va reposer sur l'évaluation des compétences parentales et donc des défaillances afin d'agir sur celles-ci. La MECS peut-elle seule repérer et qualifier les compétences et les défaillances parentales ? Les travaux de Durning permettent de différencier et de classer en typologies les compétences parentales attendues pour garantir une bonne évolution de l'enfant. Il s'agira que la MECS organise conjointement avec les partenaires du placement de l'enfant, le service de l'ASE et la famille, la répartition de l'accomplissement des tâches de chacun des partenaires nécessaires à l'évolution de l'enfant. L'outil de la loi de 2002, le contrat de séjour, est le document pertinent pour l'opérationnalité de cette application. *« Le contrat de séjour implique un changement de positionnement pour le professionnel : d'une logique de substitution ou de suppléance, il*

---

<sup>34</sup> Annexe 3 : Tableau de répartition des tâches de suppléance familiale (DURNING P.).

<sup>35</sup> BATIFOULIER F., 2000 « Internats éducatifs : l'impasse de la logique substitutive » Actualités Sociales Hebdomadaires n°2162.

*lui faut s'inscrire dans une logique de développement des compétences, du pouvoir d'agir de l'utilisateur, et se démettre d'une position d'expert.* »<sup>36</sup> Il s'agit d'un véritable basculement des pratiques éducatives. Les professionnels vont devoir négocier avec les parents et s'entendre avec eux sur les orientations, les décisions et les modalités d'accompagnement de l'enfant pour développer une co-éducation. Il est évident qu'un tel changement ne peut pas s'opérer uniquement au niveau technique, il nécessite de bâtir les bases et le cadre général qui permettront cette transformation. En tant que directeur je mesure l'obligation qui sera la mienne de repenser une organisation générale dans cette direction. C'est dans la troisième partie de ce mémoire que je consacrerai le premier chapitre à l'opérationnalité de cette transformation.

Au delà d'établir avec les parents les modalités d'accompagnement de leur enfant, le deuxième niveau à prendre en compte pour la MECS est celui de l'enfant et de son projet. Nous l'avons analysé dans le diagnostic de la première partie de ce mémoire, la MECS est confrontée à des départs précipités des enfants par inadéquation entre besoins de l'enfant et réponses apportées mais aussi par la perte du sens de l'accompagnement éducatif.

## **2.2 Prise en compte de l'enfant : « de la discontinuité de la prise en charge à la cohérence du parcours »<sup>37</sup>**

C'est avec la loi de 2002 que seront formalisées la place de l'utilisateur et sa prise en compte dans les réponses qui lui seront apportées. En plus de cette obligation, cette loi va prévoir l'outil « projet personnalisé » comme moyen opérationnel de la prise en compte de l'utilisateur en le plaçant « au cœur des dispositifs ». Dans le champ du handicap, la loi 2005-102 sur « l'égalité des droits et des chances, la participation des personnes handicapées » va poser les bases de la notion de parcours de l'utilisateur tout au long de sa vie. Dans le champ de la protection de l'enfance, la loi de 2007 va donner l'obligation pour l'ASE de constituer un document appelé « projet pour l'enfant » qui « *précise les actions menées auprès de l'enfant et de sa famille, le rôle des parents, les objectifs visés, ... qui mentionne l'institution et la personne chargée d'assurer la cohérence et la continuité des interventions* »<sup>38</sup>. Il y a une volonté claire du législateur d'imposer aux Etablissements Sociaux et Médico- Sociaux (ESMS) de s'adapter aux besoins des personnes accueillies et à leur projet de vie défini en parcours de vie. « *Le principe, rappelé par le législateur,*

---

<sup>36</sup> JOLY I., 2014, « Le contrat de séjour le lieu de la dispute », in BATIFOULIER F., *Travailler en MECS*, Paris : Dunod p107.

<sup>37</sup> BERLIOZ G., *3<sup>ème</sup> rencontres nationales des professionnels des MECS*, 21-22 mars 2013, Lille p60.

<sup>38</sup> Fiche professionnelle et technique Hors série ASE du 93 et l'ONED., 2007, « la réforme de la protection de l'enfance », p 5.

*est que l'organisation institutionnelle de l'ESMS doit s'ajuster aux besoins évolutifs de la personne et non l'inverse. »<sup>39</sup>*

## **2.2.1 Le projet personnalisé de l'enfant au sein d'une MECS**

### **A) De la prise en charge du groupe à la prise en compte de l'individu**

La spécificité des professionnels travaillant en MECS est d'intervenir auprès d'individus accueillis au sein d'un groupe. Il s'agit pour eux de prendre en compte ces deux dimensions (le groupe de jeunes accueillis et les jeunes individuellement). La composition d'un groupe éducatif au sein d'une MECS détermine la dynamique du groupe constitué.

Il s'agit bien d'un enjeu majeur pour une MECS et il est absolument nécessaire que l'établissement anticipe et fixe les modalités des constitutions des groupes. Noël Touya dans l'ouvrage : « Refonder les internats spécialisés », écrit : « *penser le groupe implique de ne plus le subir. Cela demande qu'un travail soit mené autour de l'articulation de l'individuel et du collectif au sein d'une institution. Cela nous convoque à une représentation où la dimension groupale serait au service d'un travail de différenciation et d'individuation* »<sup>40</sup>. Un peu plus loin, il précise qu'en MECS, le groupe d'enfant ou d'adolescents accueillis est complètement artificiel et ceci à plusieurs titres ; les jeunes n'ont pas choisi d'en faire partie pas plus qu'ils ne se sont choisis entre eux et ce qui les réunit ce sont des problèmes personnels et familiaux qui les amènent à partager ce destin. Dans ce contexte, il n'est pas rare que des adolescents fassent alliance, en désignant l'institution comme persécutrice<sup>41</sup>. Francis Batifoulier dans l'ouvrage « travailler en MECS » indique que « *pour traiter efficacement cette question de la violence au sein des MECS, on gagnerait à développer une réflexion qui intègre une pluralité de paramètres : composition et périmètre des groupes, contexte architectural, qualité de l'accompagnement* »<sup>42</sup>.

Nous avons vu que la constitution des groupes éducatifs par âges amplifie les phénomènes d'appartenance. Jean François Larralde dans l'ouvrage « refonder les internats spécialisés » écrit : « *l'utilisation du groupe comme outil éducatif, espace de socialisation, d'apprentissage du respect des règles et d'autrui paraît plus que jamais pertinente, à l'heure où ces concepts semblent être plutôt menacés dans la société moderne* »<sup>43</sup>. Il s'agit bien d'utiliser le groupe de jeunes comme outil de socialisation, d'acceptation des règles, en vue du développement singulier de chacun des jeunes

---

<sup>39</sup> HEUZE S, *3<sup>ème</sup> rencontres nationales des professionnels des MECS*, 21-22 mars 2013, Lille p104

<sup>40</sup> TOUYA N., 2008, *Refonder les Internats Spécialisés*, Paris : Dunod, 276 p, p125.

<sup>41</sup> Ibidem, p129 et 130.

<sup>42</sup> BATIFOULIER F., 2014, *Travailler en MECS*, Paris : Dunod, 612p, p 9.

<sup>43</sup> LARRALDE JF., 2008, « Affirmer la professionnalité des éducateurs d'internat » in BATIFOULIER F., *Refonder les internats spécialisés*, Paris : Dunod, 276p, p 120.

accueillis. Dans ce même ouvrage, Noël Touya donne des précisions sur les enjeux et les caractéristiques des groupes d'adolescents. Il explique que la période de l'adolescence est une étape très sensible de la construction du sujet. Il reprend les travaux d'Anzieu qui rappellent qu'une entité groupale traverse pour se constituer différentes phases dont les premières sont des représentations archaïques, destructrices et violentes. Ce n'est que par la suite que le groupe se construit autour d'un idéal et des valeurs partagées. Bon nombre de groupe d'adolescents constitués ne parviennent pas à cette deuxième phase de régulation<sup>44</sup>. Il s'agit pour les professionnels de la MECS d'utiliser le groupe pour bâtir le projet personnalisé de l'enfant. C'est ce que nomme Noël Touya « le nouage de l'individuel et du collectif »<sup>45</sup>. Les professionnels vont utiliser des observations de l'enfant évoluant au sein du groupe pour déterminer les contours de son projet personnalisé.

### 2.2.2 La notion de parcours de l'enfant

Définir un projet personnalisé pour l'enfant demande de s'appuyer sur un certain nombre d'éléments tels que son environnement, sa culture, sa famille, son passé, son présent, et enfin sa projection dans le futur. « *La notion de parcours...peut être lue comme un lien entre l'amont, l'encours et l'aval de l'intervention, entre les différentes « institutions » concourant successivement ou simultanément à la prise en compte des besoins de la personne.* »<sup>46</sup> Dans le champ de la protection de l'enfance, depuis la loi de 2007 et l'affirmation de la responsabilité des Conseils Généraux, l'ASE est le garant de la cohérence et de la détermination du parcours de l'enfant. Dans le schéma départemental des Pyrénées-Atlantiques, l'ASE en fait un axe stratégique, en décidant de mettre en place une réflexion et un groupe de travail visant à élaborer un support définissant le « projet de l'enfant ». Cet outil devrait permettre d'éviter les nombreuses ruptures vécues par les enfants relevant de la protection de l'enfance. Il devrait également permettre de gagner du temps dans le diagnostic de la situation et des actions à mener. Il s'agit d'une refonte du système actuel qui, en lieu et place de soutenir un ensemble de dispositifs dans lequel les enfants naviguent sans aucune relation entre eux, construirait des liens et des ponts entre les dispositifs au service des enfants en fonction de leurs besoins. Aujourd'hui la MECS répond ponctuellement à un besoin de séparation entre l'enfant et sa famille. En intégrant la MECS, l'enfant vit une rupture avec sa famille. Cette rupture entraîne bien souvent d'autres avec des changements d'école, l'arrêt d'une activité sportive ou culturelle, un changement de suivi thérapeutique etc...Dans cette succession de ruptures, nous devons penser aux leviers de stabilité pour l'enfant. Plus l'enfant a de

---

<sup>44</sup> TOUYA N., 2008, *Refonder les internats spécialisés*, Paris : Dunod, 276p, p 130 et 131.

<sup>45</sup> TOUYA N., 2014, « Nouage de l'individuel et du collectif » in BATIFOULIER F., *Travailler en MECS*, Paris : Dunod, 612p, p 287.

<sup>46</sup> HEUZE S, *3<sup>ème</sup> rencontres nationales des professionnels des MECS*, 21-22 mars 2013, Lille p 94

repères, plus il pourra se stabiliser et évoluer positivement. Au sein de la MECS, je pense pertinent de concevoir les outils en référence à la notion de parcours. Il ne s'agit pas de créer des dispositifs permettant de répondre à tous les besoins des enfants accueillis, il s'agit :

- de créer des relations partenariales avec l'environnement scolaire, médical, thérapeutique, culturel, sportif etc.. qui favorisent le maintien des relations entre les enfants et leur environnement,
- de produire un document « projet personnalisé » unique au sein de la MECS qui permette d'intégrer le parcours de chaque jeune accueilli,
- de développer la formalisation du travail avec les familles (parents, familles élargies) notamment avec le document « contrat de séjour ».

Nous savons que la notion de parcours renvoie à la notion de l'acte en direction de l'utilisateur. Je prends un exemple illustratif : un jeune accueilli au sein d'une MECS peut en journée bénéficier d'un accueil au sein d'un établissement spécialisé de type IME, ce même jeune peut également, certains week-ends, bénéficier d'un accueil chez une Assistante Familiale, il peut aussi certaines fins d'après-midi bénéficier d'un atelier thérapeutique avec l'hôpital de jour, peut une fois par semaine rencontrer ses parents au domicile familial en présence d'un professionnel et ainsi de suite d'où la notion de « parcours du jeune ». La question qui vient ensuite est : qui paie quoi ? A quel moment la MECS est-elle payée pour accueillir un jeune présent la nuit mais pas toutes les nuits et pour quel service rendu ? La notion de parcours amène la question du financement. Dans ce travail de mémoire je souhaite utiliser la notion de parcours pour la MECS comme un principe fondateur permettant de replacer l'enfant au centre de toute l'offre de service de la MECS avec une adaptation de la MECS et non pas du jeune. Je n'ambitionne pas d'engager un travail en direction d'une redéfinition de l'organisation de la protection de l'enfance du territoire.

En résumé, la notion de parcours s'appuie sur deux axes :

- Placer l'utilisateur au centre du dispositif,
- Favoriser le soutien auprès de l'utilisateur dans son milieu ordinaire.

Dans son ouvrage « coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale » J.R Loubat parle de « *nouvelle éthique, nouvelle posture* »<sup>47</sup>. L'auteur centre son analyse sur une réorganisation de l'action sociale et médico-sociale en positionnant l'utilisateur au centre du dispositif et en redéfinissant la culture naissante : « *A une culture des murs et une logique d'établissement, issues de « l'hospitalisme », qui*

---

<sup>47</sup> LOUBAT J-R., 2013, *coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico sociale*, Paris : Dunod 216p, p 5.

*s'exprimait notamment par l'équation : une personne égale une place, égale une structure, se substituent une culture de la personne et une logique de service personnalisé, qui s'expriment en termes de projet personnel de vie et de parcours personnalisé de promotion. »<sup>48</sup>*

En approfondissant les concepts de parentalité, de suppléance familiale, de projet personnalisé, de parcours de l'enfant, je mesure les transformations à mener et j'envisage leurs impacts au sein de la MECS. Il ne serait pas responsable de décréter du jour au lendemain de telles transformations. L'adossement de la logique supplétive à la logique substitutive et la prise en compte du projet de l'enfant et de sa famille me demandent en tant que directeur de définir clairement le nouveau cadre d'intervention.

### **2.3 L'accompagnement du changement des pratiques : de la substitution des parents à la suppléance familiale, du collectif à l'individuel**

Comment penser une transformation structurelle d'une organisation ? C'est au directeur, en accord bien sûr avec la Direction Générale et la gouvernance, d'impulser une dynamique de changement cohérente en désignant une cible à atteindre. En mobilisant l'ensemble des professionnels, il devra bâtir le chemin pour y accéder. Bien évidemment, la MECS subit depuis de trop nombreuses années une instabilité lourde au quotidien. La multiplication des passages à l'acte des jeunes envers l'établissement et ceux qui y travaillent renforce ce sentiment d'échec et de dynamique négative. Monsieur Miramont décrit que ces circonstances peuvent être mises à profit, partant de l'idée que du « *chaos surgit la renaissance* »<sup>49</sup>. Depuis plusieurs années, La MECS vit des périodes de conflits, de ruptures, qui mises bout à bout s'apparentent à une forme de chaos. Avant de définir la refonte du projet d'établissement, je souhaite m'appuyer sur une redéfinition du métier de l'internat.

#### **2.3.1 Redéfinir les métiers de l'internat éducatif**

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons développé les missions actuelles de la MECS. Même si la loi du 5 mars 2007 ne revient pas sur les missions d'un établissement résidentiel oeuvrant dans le champ de la protection de l'enfance, elle définit de nouvelles orientations. En qualité de directeur de la MECS, les orientations de la loi m'amènent à engager une réflexion au sujet de leurs impacts sur les métiers dits de

---

<sup>48</sup> Ibidem p 6

<sup>49</sup> MIRAMON JM., 2009, Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, Rennes : Presses de l'EHESP, p 137.

l'internat éducatif. Il ne faut pas confondre métier et mission. La mission est définie par les instances de contrôle en suivant le cadre réglementaire alors que le métier est défini par l'organisation concernée. « *La mission de l'établissement peut rester relativement stable dans sa définition alors que la mise en œuvre de ce métier (le métier dont il est question ici concerne l'organisation et non les professionnels) et sa déclinaison opérationnelle connaissent des mutations majeures.* »<sup>50</sup>

Le développement d'une nouvelle logique, la « suppléance familiale », entraîne un nouveau cadre de l'action de la MECS. Cette logique, conjuguée aux orientations réglementaires, entraîne d'autres notions théoriques telles que la co-éducation, la guidance parentale ou l'étayage des fonctions parentales. Toutes ces notions impactent les missions et viennent donc modifier les métiers de l'internat éducatif.

Afin de redéfinir les métiers de la MECS, je dois définir quelles seront les activités exercées (au regard des missions) et les moyens mis en place pour exercer ces activités. Dans la première partie du mémoire nous avons explicité que le métier actuel de la MECS a consisté à se substituer aux parents et familles dits « défaillants » en accueillant leurs enfants, en leur offrant un environnement protecteur et en les éduquant. Aujourd'hui, quelles sont les orientations du métier ?

Les deux nouveaux axes de l'action éducative en établissement résidentiel sont :

- développer son action en direction des parents et des familles,
- développer son action en s'adaptant aux besoins des jeunes accueillis. « *La mission s'élargit aux parents des jeunes accueillis et le métier de l'organisation doit donc passer de la centration sur un seul bénéficiaire, enfant, adolescent ou jeune majeur à la prise en compte de nouveaux acteurs, les parents.* »<sup>51</sup>

A) De quel métier parle-t-on ?

Nous devons également tenir compte de l'évolution du droit du travail notamment du passage aux 35 heures et la réglementation du travail de nuit. Une des caractéristiques des internats spécialisés qui est de proposer une continuité éducative 365 jours par an est de moins en moins réalisable. Ces évolutions réglementaires entraînent les MECS à réorganiser la « continuité éducative » en associant aux permanences éducatives exercées par les fonctions éducatives d'autres fonctions telles que maîtresses de maison et surveillants de nuit. Je dois donc organiser pour la MECS une discontinuité éducative cohérente. Cette nouvelle organisation permet de redéfinir plus précisément ce que l'on entend par métier éducatif. Cela permet de centrer le métier de l'éducateur autour

---

<sup>50</sup> BATIFOULIER F., 2013, *La protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1227p, p 840.

<sup>51</sup> Ibidem p 849

d'actions précises. « *L'éducateur ne serait plus directement le garant de la continuité éducative, à lui tout seul, mais plutôt le responsable des liens et de la cohérence entre les partenaires, ce qui est une manière de concevoir et d'assurer une continuité éducative.* »<sup>52</sup>. Ces évolutions vont nous permettre d'articuler et de mettre en cohérence les différents professionnels qui interviennent au sein de la MECS en proposant les différentes prestations :

- Educateur,
- Maîtresse de maison,
- Surveillant de nuit,
- Psychologue,
- Chefs de service éducatif,
- Directeur.

B) Les orientations du métier de l'internat :

- La logique supplétive ne doit pas occulter la logique substitutive. Dans plusieurs des situations, la MECS va devoir encore se substituer aux parents. Il s'agit donc bien d'amener la MECS à pouvoir s'appuyer sur ces deux logiques au final complémentaires.
- Les actions en direction des parents sont à mener dans une logique de co-éducation. Les professionnels de la MECS vont devoir faire évoluer leur métier avec ces bases-là. Dorénavant, les parents sont des acteurs privilégiés du projet personnalisé de leur enfant.
- L'éducation résidentielle doit s'inscrire comme le cœur de métier de la MECS. En effet, l'intérêt du groupe comme outil éducatif de socialisation est à conserver. Repenser le support des médiations éducatives est primordial. La MECS doit pouvoir penser son action avec des supports pertinents. Etablir une relation éducative avec un enfant se construit notamment à travers des activités supports nommées médiations éducatives.
- Les actions en direction de l'enfant doivent amener la MECS à clarifier la place de l'enfant singulier dans le groupe d'enfants. « *A l'heure du projet personnalisé, des entretiens individuels et du sur-mesure, quel sens peut prendre la dimension collective de l'accompagnement éducatif ?* »<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> BATIFOULIER F., 2008, *Refonder les internats spécialisés*, Paris :Dunod, 276p, p123.

<sup>53</sup> BATIFOULIER F., 2013, *La protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1227p, p 849

C'est dans la troisième partie de ce mémoire que nous expliciterons avec quelle méthodologie la MECS va diversifier son offre de service en tenant compte de ces orientations. Cette action nécessite que je précise les contours de cette nouvelle organisation en logique de service en m'appuyant sur les travaux de J-R Loubat et de F. Batifoulier.

### 2.3.2 Vers une logique de service...

En analysant le diagnostic de la MECS, nous avons mis en évidence son manque d'adaptation au regard des besoins de la population et des évolutions réglementaires. En redéfinissant les métiers de l'internat, nous voyons bien la nécessité de développer la MECS autour d'une logique de service à la personne, ici en direction des enfants et de leurs familles. « *La logique de service est la mise en œuvre d'une cohérence globale tant sur le plan organisationnel que managérial prenant en compte les caractéristiques des services : immatérialité, intangibilité, hétérogénéité, variabilité, simultanéité de la prestation et de sa consommation,...* »<sup>54</sup>. J. R Loubat détermine le service rendu à la personne comme représentant « *le plus, apporté à la personne accueillie, la valeur ajoutée de cette transaction (sous entendue entre le prestataire et le bénéficiaire)* »<sup>55</sup>. Selon F. Batifoulier dans son ouvrage « *La protection de l'enfance* »<sup>56</sup>, la logique de service s'organise en trois phases :

#### A) Définition du service principal offert par l'établissement

Cette première phase ne peut se faire qu'après avoir fait une étude des besoins de la population à accueillir sur le territoire. Cette étude peut être croisée avec les données et les orientations du schéma départemental. Lorsque les besoins de la populations ont été analysés, il s'agit de définir le ou les métiers que la MECS souhaite développer. Ce n'est qu'après ces définitions que le service principal pourra être défini.

#### B) Fabrication du service

Cette deuxième phase représente l'organisation de l'offre de service. Elle doit donc comporter une analyse des différents éléments interférant dans l'offre de service (usagers, professionnels, structures ). Dans un second temps, cette phase doit penser la réalisation du service correspondant aux savoirs-faire, aux méthodes.

---

<sup>54</sup> Ibidem p 843.

<sup>55</sup> LOUBAT J-R., 2012, *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*, 3<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 409p, p 168

<sup>56</sup> BATIFOULIER F., 2013, *La protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1227p, p 844.

### C) Le suivi de la qualité du service

Cette troisième phase représente le suivi de la qualité du service. La qualité du service aux usagers est une obligation que le législateur a affirmée avec la loi de 2002 ; en voici la définition de M. Laforcade et P. Ducalet : « *La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité (organisation, établissement, service, dispositif) qui lui confère l'aptitude à répondre aux besoins exprimés, implicites et potentiels de l'utilisateur et de sa famille en vue de promouvoir ou d'améliorer son état de santé, son autonomie sociale et sa dignité d'être humain.* »<sup>57</sup> Nous comprenons bien que la qualité traverse toutes les étapes de l'offre de service. Il conviendra alors de penser et de construire un référentiel d'évaluation tout au long du « cycle » de la prise en charge de l'enfant accueilli. Dans le champ de la protection de l'enfance, et notamment au sein des MECS, l'évaluation de la qualité n'est pas encore une pratique courante en comparaison avec le secteur sanitaire. Les résistances des professionnels à s'engager dans des démarches « qualité » doit nous amener à la prudence. Cette démarche requiert une méthodologie de travail à plusieurs en invitant et favorisant un maximum de professionnels à s'y inscrire. La visée unique de la démarche correspond à l'amélioration du service proposé aux enfants accueillis.

#### **2.3.3 ...qui prend en compte la singularité d'un établissement en protection de l'enfance**

Les établissements MECS sont amenés à accueillir des jeunes qui mettent à mal l'établissement, les équipes de professionnels, voire les autres jeunes accueillis. L'impact de ces comportements excessifs et complexes, s'ils ne sont pas pris en compte par la direction de manière adéquate, peut aller jusqu'à entraîner des conflits entre les professionnels et les jeunes accueillis et entre les professionnels et la direction. Le directeur doit penser à ce que nomme F. Batifoulier une « *clinique de l'institution* »<sup>58</sup>. Il dispose de plusieurs outils tels que l'analyse des pratiques, la régulation des équipes, la supervision de celles-ci. Il peut aussi penser la création d'autres espaces de réflexion qui permettent une distanciation et une compréhension, à plusieurs, des phénomènes qui traversent l'établissement. « *Le déni de cette dimension de la complexité de nos institutions exposerait donc le directeur à des déboires managériaux cuisants et ce d'autant plus que les institutions du secteur social sont particulièrement exposées aux tensions et aux risques de déliaison, leur environnement connaissant de profondes mutations.* »<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> BATIFOULIER F., 2013, *La protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1227p, p 844.

<sup>58</sup> ibidem p 854

<sup>59</sup> BATIFOULIER F., 2013, *La protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1227p, p 854.

Il est donc fondamental que le directeur pense un management qui prenne soin de l'établissement, c'est à dire des professionnels et des jeunes accueillis. Cette dimension lui impose de prendre en compte les caractéristiques des jeunes accueillis, des professionnels qui les accompagnent et de l'établissement. F. Batifoulier nomme cette action comme : « *Le nouage des options éthiques, cliniques, techniques, méthodologiques qui participe à l'avènement d'une forme de management adapté aux enjeux des internats spécialisés et que nous nommons gouvernance sociale.* »<sup>60</sup>.

Nous venons de conceptualiser et de dessiner les orientations du futur projet managérial de la MECS. Même si un travail d'élaboration de l'accompagnement éducatif regroupant les professionnels est en cours au sein de la MECS en vue d'une écriture du nouveau projet d'établissement, je me dois de concevoir une méthodologie de l'accompagnement au changement. Les nouvelles orientations fondées sur de nouvelles logiques vont bouleverser les pratiques des professionnels. Comme nous l'avons décrit dans le chapitre précédent, il s'agit bien d'un changement des pratiques professionnelles qui requiert un accompagnement pensé et réfléchi.

#### **2.3.4 Comment conduire le changement dans la continuité ?**

La fonction managériale d'un établissement ou d'un service d'action sociale requiert de plus en plus la capacité du directeur à anticiper, prévoir et accompagner le changement. Le directeur est le responsable de l'adaptation de l'établissement à son environnement en adéquation avec les nouvelles logiques politiques et financières. Cette responsabilité s'avère de plus en plus complexe dans le contexte incertain dans lequel nous vivons. F. Noble, dans son chapitre « diriger et manager une entreprise associative d'action sociale », écrit « *le directeur agit dans des circonstances où le radicalement nouveau peut apparaître et où le changement est continu.* »<sup>61</sup> Un peu plus loin, F. Noble développe ses propos en ce sens : « *C'est peu dire que leur mission principale (comprenez des directeurs) s'organise autour du pilotage du changement. Ils doivent se saisir des mutations en cours pour imaginer des formes renouvelées de dirigeance, de direction et de management associatif. D'autant qu'il leur faut prendre en compte l'inquiétude des personnels, la tendance à certaines formes de résistance, la difficulté très fortement ressentie d'allier performance et efficience avec la nécessaire motivation des professionnels.* »<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Ibidem p 856

<sup>61</sup> BATIFOULIER F., 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod 494p, p 297.

<sup>62</sup> BATIFOULIER F., 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod 494p, p 298.

## A) Le processus de changement

Selon Kurt Lewin, tout processus de changement organisationnel contient trois phases, la première est le dégel des processus, puis la mise en œuvre du changement et enfin la standardisation des nouveaux processus. Ces trois phases garantissent à l'organisation de retrouver son équilibre à la suite du changement. Les raisons du changement auront une incidence sur la réussite effective de son action. Il existe trois types de critères déterminants pour la conception du changement et pour son acceptation : la nécessité, l'utilité et l'intérêt. Dans notre établissement, nous repérons les critères de :

- Utilité : pour les jeunes, le diagnostic que nous avons présenté met en évidence le manque d'utilité de la MECS au regard des besoins des enfants accueillis,
- Nécessité : car en effet si la MECS ne change pas son offre de service, elle risque de ne plus répondre aux besoins des enfants à accueillir,
- Intérêt : pour les professionnels, modifier son offre de service doit permettre à la MECS, à terme, de rompre avec des années de crises vécues comme des échecs par les professionnels.

Nous allons pouvoir organiser le changement en utilisant ces trois leviers.

## B) Du refus à l'intégration, les cinq phases de la conduite du changement

Lorsque nous sommes confrontés à un changement qui ne correspond pas à nos aspirations, nous développons un processus psychologique quasiment mécanique. Ce processus nous permet de nous adapter au changement ou d'ajuster le changement à notre réalité dans une temporalité variable. Dans « Eloge du changement », Carton a décrit ce processus du changement en 5 phases : le refus de comprendre (le déni), la résistance, la décompensation, la résignation et l'intégration. Les raisons psychologiques de la résistance au changement sont la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède et une recherche de confort de stabilité. Michel Crozier et Erhard Friedberg dans leur ouvrage « L'acteur et le système<sup>63</sup> » mettent en évidence que le changement peut être perçu comme dangereux :

« *Tout changement est dangereux car il met en question immanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude pertinentes qu'il (l'acteur) contrôle.*<sup>64</sup> ». Les modifications organisationnelles viennent bouleverser les zones d'incertitudes et les acteurs résistent au changement pour ne pas perdre les zones de pouvoir qu'ils détiennent. Les deux auteurs développent leur analyse en démontrant que, dans un

---

<sup>63</sup> Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris : le seuil, 500p, chapitre 13, « Le changement comme phénomène systémique ».

<sup>64</sup> Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris :le seuil, 500p, p386.

« système humain construit d'interactions, la maîtrise par l'acteur d'un pouvoir, d'une compétence ou d'une spécialisation entraîne une zone d'incertitude pour le dirigeant dans la mesure où cet acteur n'est pas qu'un simple exécutant, un simple moyen au service des buts de l'organisation. Il poursuit des buts qui lui sont propres et garde ainsi une possibilité de jeux autonomes dans le système.<sup>65</sup> ». Je dois prendre en compte ces éléments d'analyse dans le projet de transformation de la MECS. La réorganisation entraînera une reconfiguration qui impactera les jeux d'acteurs dans le système (la MECS). En clair, le changement que j'impulse va déséquilibrer le système en place.

La 2<sup>ème</sup> phase, celle de résistance, est expliquée par Crozier et Friedberg comme « l'expression légitime d'une analyse rationnelle des risques encourus par les individus lors d'un changement ». Elle est analysée différemment par Maurice Thévenet « Il n'y a pas de résistance au changement. Les travaux sur les stratégies d'acteurs ont montré qu'il n'existe pas de résistance au changement mais seulement des acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt qu'ils auraient à changer... Il n'existe pas de solution au problème posé en ces termes ; chercher à comprendre l'intérêt du changement pour les acteurs c'est s'interroger et accepter leurs approches, leurs représentations, c'est reconnaître leurs individualités.<sup>66</sup> ».

Cette analyse démontre l'utilité que j'aurai de prévoir, d'anticiper les changements organisationnels et stratégiques, de communiquer et de mettre en évidence quels seront les avantages pour les acteurs du projet de changement afin de leur permettre d'assimiler, d'accepter et de participer au processus de changement et ainsi d'en limiter les résistances.

### C) Le directeur, un maître d'œuvre du changement

Après avoir obtenu la validation de la Direction Générale, il appartient au directeur de mettre en œuvre les projets innovants nécessaires à l'évolution de l'établissement. C'est lui qui impulse la stratégie, préalablement défini par la Direction Générale, à mener. Le directeur doit permettre les transitions, qui s'apparentent souvent à des changements, à des ruptures. Il s'agit d'actions difficiles car elles viennent bouleverser les habitudes des professionnels. Pour que ces actions aboutissent, le directeur doit respecter la temporalité du processus de changement. Patrick Lefèvre<sup>67</sup>, à propos de l'accompagnement au changement, dit ceci : « l'expérience montre que le changement devient possible si plusieurs conditions sont réunies : une conscience suffisamment forte de la nécessité de

---

<sup>65</sup> Ibidem p 386.

<sup>66</sup>THEVENET M., 2005, in Teneau G., *La résistance au changement organisationnel perspectives sociocognitives* Paris : L'Harmattan, p.52

<sup>67</sup> LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, 3<sup>e</sup> édition Paris : Dunod, 495p, p 194.

*changer, une reconnaissance des résistances et un accompagnement mesuré, une pression suffisante pour affronter l'incertitude, une identification des étapes et rythmes pour mettre en œuvre les évolutions, un directeur qui guide et garantit l'aboutissement des résultats, la sollicitation de chacun pour l'engagement dans la démarche. » Ces préalables respectés participeront à la réussite du projet et à la mise en place du plan d'action élaboré initialement.*

### **2.3.5 Pour conclure cette deuxième partie**

Dans cette deuxième partie j'ai souhaité définir et étudier des nouveaux concepts susceptibles d'asseoir mon projet de direction. Définir les notions de suppléance familiale, de parentalité, de parcours pour l'enfant, des métiers de l'internat sont autant de concepts sur lesquels je vais prendre appuie pour offrir une cohérence à mon projet de direction. La prise en compte de l'accompagnement du changement des pratiques me sera utile dans mon approche opérationnelle du projet. C'est donc sur ce socle conceptuel que je vais dans la troisième partie du mémoire construire le plan d'action de mon projet managérial.



### **3 Un projet managérial construit autour de trois axes stratégiques**

Dans cette troisième partie, je propose de développer mon projet managérial selon les trois axes stratégiques suivants :

- refonder le projet d'établissement,
- l'efficacité des compétences professionnelles,
- le positionnement de l'établissement MECS.

Le projet managérial dans sa globalité prendra appui sur les trois axes stratégiques et sera décliné en objectifs opérationnels évaluables. Je présenterai des fiches actions qui synthétiseront les différentes étapes et permettront un suivi simple des actions.

#### **3.1 Le management du plan d'action**

##### A) Un comité directeur et un comité de pilotage

Au niveau de l'association, un comité directeur regroupant le Président de l'association, la Direction Générale et le directeur de l'établissement sera l'instance qui proposera au Conseil d'Administration les orientations politiques et stratégiques du plan d'action.

Un comité de pilotage assurera le suivi opérationnel du plan d'action. Le comité de pilotage sera composé de moi-même en qualité de directeur, des deux chefs de service de l'établissement et du psychologue. Je serai le responsable du comité de pilotage et le garant de son fonctionnement.

Quelles seront les prérogatives et les missions du comité de pilotage ?

Le comité de pilotage aura pour missions :

- d'organiser la mise en place du plan d'action du début à la fin,
- de rassembler les différents travaux réalisés par les différents groupes de travail,
- de définir et coordonner les différentes étapes du plan d'action,
- de fixer les orientations du plan d'action,
- de prendre les décisions en vue de la mise en place du plan d'action,
- d'assurer la communication du plan d'action en interne et en externe.

##### B) Des réunions institutionnelles et des réunions de services

Les différentes réunions auront pour objectif de coordonner et d'articuler le plan d'action déclinant le projet de direction.

L'objectif de la première réunion institutionnelle est de présenter le projet de direction dans son ensemble et son déroulé dans le temps. Il s'agit, pour moi, de présenter aux salariés le diagnostic de l'établissement faisant apparaître les écarts constatés et les moyens envisagés. La première réunion est déterminante. Il est important de

communiquer le plus simplement possible sur les enjeux, sur la temporalité et sur les espaces formalisés pour chacun des professionnels. Compte tenu du diagnostic sur le climat social de la MECS, il apparaît nécessaire de diminuer un maximum de zones d'incertitudes qui vont apparaître avec le projet de diversification de l'offre de service.

#### C) Le plan de communication

Communiquer sur le plan d'action c'est réfléchir aux formes des messages et aux moments de les faire passer. C'est le comité de pilotage qui construira le plan de communication. Pour ce projet, au vu du diagnostic que nous avons réalisé, nous identifions trois niveaux de communication déterminants :

- la communication opérationnelle entre les acteurs du projet (le comité de pilotage, les groupes de travail et le conseil d'administration de l'association)
- la communication interne vers les bénéficiaires du projet (les professionnels, les jeunes et leur famille)
- la communication externe vers les partenaires et les autorités de tarification, les familles.

Nos supports de communication seront multiples. Pour la communication interne, j'utiliserai les réunions d'équipes et les réunions organisationnelles hebdomadaires. J'utiliserai le réseau intra-net pour mettre à la disposition des salariés les productions des groupes de travail ainsi que les comptes-rendus du comité de pilotage. Le Conseil de la Vie Sociale sera le support de communication auprès des jeunes et des familles. Pour la communication externe, je diffuserai un document écrit aux inspectrices de l'ASE et aux Juges des Enfants.

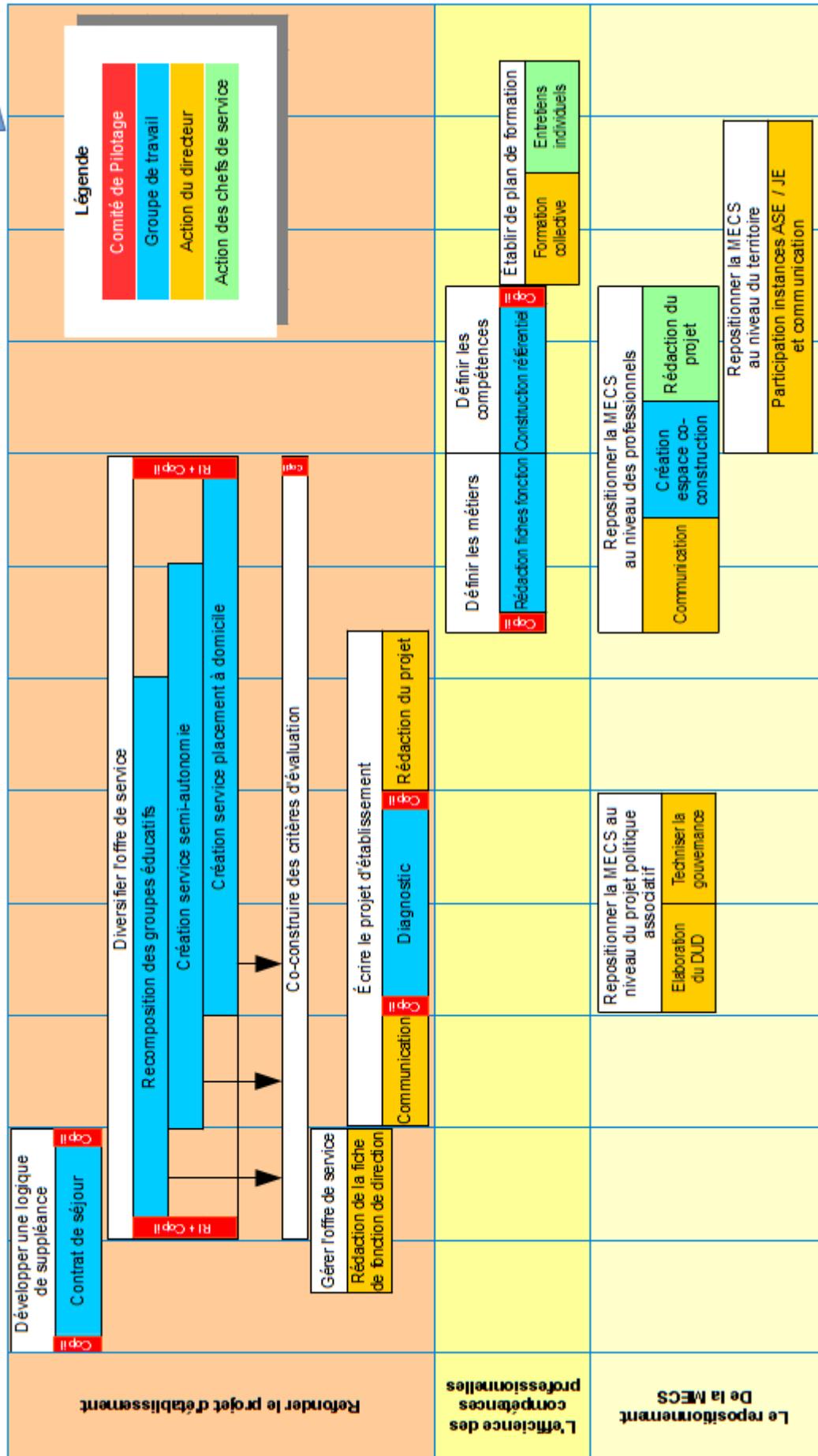
#### D) La temporalité du plan d'action

J'ai souhaité développer le plan d'action en « fiches action » regroupées par lots correspondants aux trois axes stratégiques. J'ai réalisé un document « la planification du projet managérial » parce que :

- Le calendrier offre une visibilité sur les tâches à réaliser et leur avancement.
- C'est également un outil d'aide à la décision en matière de faisabilité et d'actions correctives.
- Il permet l'anticipation en formalisant les délais, les charges et les coûts.
- Il permet une meilleure coordination des intervenants.
- C'est un outil de communication.
- Il aide à maîtriser la complexité du projet.

# LA PLANNIFICATION DU PROJET MANAGERIAL

Sept 15    Nov 15    Janv 16    Mars 16    Mai 16    Juil 16    Sept 16    Nov 16    Janv 17    Mars 17    Mai 17    Juil 17



**Légende**

- Comité de Pilotage
- Groupe de travail
- Action du directeur
- Action des chefs de service

## **3.2 Axe stratégique 1 : Refonder le projet d'établissement**

L'article L.311-8 du CASF situé dans la section « droits des usagers » de la loi du 2 janvier 2002, stipule que « *pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement, ... ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans...* »<sup>68</sup>

P Lefèvre nous dit que « *le projet d'établissement est une élaboration dynamique des objectifs d'action sociale et médico-sociale, des ressources et des compétences d'un équipement au regard de ses missions et de ses choix stratégiques pour répondre le mieux possible aux besoins des usagers, aux attentes de l'environnement et des partenaires.* »<sup>69</sup>

Depuis 2009, le projet d'établissement de la MECS est caduc. Certes, l'écriture d'un nouveau projet apparaît incontournable au regard de la loi. Cependant, refonder le projet d'établissement comprend plusieurs niveaux de travail. Sur la base du diagnostic effectué, il me semble opportun que l'établissement engage un travail et une réflexion sur les bases et les orientations théoriques telles que la suppléance familiale et le parcours de l'enfant. L'écriture du projet sera une partie de sa refonte. J'entends que la démarche de refonder le projet d'établissement fédère les professionnels autour d'un projet commun pour les cinq années à venir.

### **3.2.1 Développer une logique de suppléance et de respect des droits des familles en complément de la logique de substitution**

- A) Permettre à tous les professionnels de la MECS de s'approprier les bases théoriques de la logique de suppléance

Ce travail s'inscrit dans un dispositif de formation collective avec une visée d'acquisition d'un socle commun. Je souhaite que les professionnels de la MECS puissent s'approprier le concept de la suppléance familiale. Il ne s'agit pas d'un simple apprentissage mais bien de leur permettre de mettre en lien un nouveau concept avec leur pratique. Il me paraît important d'utiliser cette action pour redéfinir également le concept de la pratique substitutive. En effet, nous avons vu, dans la deuxième partie de ce mémoire, que la MECS sera amenée à s'appuyer sur les deux logiques.

---

<sup>68</sup> ANESM, 2009, « Recommandations de bonnes pratiques professionnelles élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » p11.

<sup>69</sup> LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, 3<sup>e</sup> édition Paris : Dunod, 495p, p 214.

### Opérationnalités :

Nous allons nous appuyer sur l'évaluation interne qui a été réalisée en 2014. A l'occasion de cette évaluation, plusieurs groupes de travail avaient fait des constats d'échec et d'incohérence institutionnelle dans les positionnements éducatifs. C'est en prenant appui sur ces constats que je vais organiser l'action.

Cette action va se réaliser en deux temps. En effet je souhaite que du temps de réflexion soit laissé aux professionnels entre la première demi-journée d'apport théorique et la deuxième dédiée au débat et à une réflexion plus concrète.

Un premier temps de formation collective sera consacré à l'intervention d'un formateur extérieur durant une demi-journée avec pour objectif de développer le concept. La deuxième demi-journée fera l'objet d'un débat durant lequel le formateur sera l'animateur. Ces journées de travail se feront sur site. Il faut que le maximum de professionnels puissent y participer : équipes éducatives, équipes techniques, équipes de surveillants de nuits, équipes de direction. Un compte rendu des deux demi-journées sera écrit et transmis par les chefs de services aux différentes équipes.

#### B) Créer nos outils pour favoriser la logique de suppléance

Le développement de la nouvelle logique va impacter les pratiques de chaque professionnel. Dans le deuxième chapitre de cette partie, je développerai l'action sur les compétences des professionnels et sur l'évolution des pratiques. Il s'agit ici de créer les conditions organisationnelles de la prise en compte de la logique de suppléance familiale. En m'appuyant sur la deuxième partie de ce mémoire et sur les travaux de Durning, nous allons pouvoir créer nos propres outils.

### Opérationnalités :

L'écriture du contrat de séjour et du Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) de la MECS en sera l'action principale. Un groupe de travail chargé d'écrire le contrat de séjour et le DIPC sera constitué des deux chefs de service de la MECS, du psychologue, de deux représentants de l'équipe éducative, d'un représentant de l'équipe surveillant de nuit et d'un représentant de l'équipe technique ainsi que d'une secrétaire qui rédigera le compte rendu. Je prévois que le groupe de travail se réunisse en trois sessions de deux heures durant deux mois. La validation du document final se fera en comité de pilotage.

Les deux chefs de service de la MECS seront les garants de l'opérationnalité de la logique supplétive.

Le deuxième outil sera le « projet personnalisé de l'enfant ». En réunion d'équipe, les chefs de service auront la responsabilité d'élaborer avec les équipes une évaluation de l'accompagnement de chaque enfant en distinguant la logique à l'œuvre et en l'écrivant dans le projet.

- C) Constituer un dispositif garantissant le respect des droits des familles favorisant leur responsabilisation.

Comme nous l'avons développé dans la deuxième partie de ce mémoire, il s'agit bien de la responsabilité juridique, de l'autorité parentale qu'il convient de favoriser. Agir sur les pratiques est fondamental pour que cette orientation s'ancre au sein de la MECS. Je sais que le dispositif que nous mettrons en place devra être régulièrement suivi et revu.

#### Opérationnalités :

Le contrat de séjour va être utilisé pour bien repérer avec les familles toutes les actions qui permettront, de respecter leurs droits et de favoriser leur responsabilisation. Par exemple, le choix du médecin, de l'école, des activités, etc...

De plus, une planification des rencontres entre l'établissement et les familles devra se faire au minimum deux fois par an. La première en début d'année scolaire et la deuxième en fin d'année scolaire. Ces rencontres seront l'objet de l'évaluation conjointe entre la MECS et les parents, du projet de l'enfant.

#### **Fiche action 1**

##### **Refonder le projet d'établissement**

#### **Objectif stratégique :**

Développer une logique de suppléance et de responsabilisation des familles en complément de la logique de substitution.

#### **Objectifs opérationnels :**

Permettre à tous les professionnels de la MECS de s'approprier les bases théoriques de la logique de suppléance,

Créer nos outils favorisant la logique de suppléance au sein de la MECS,

Constituer un dispositif garantissant le respect des droits des familles favorisant leur responsabilisation .

#### **Résultat attendu :**

Que la MECS développe ses pratiques en direction des familles afin de mieux répondre à leurs besoins et à leurs attentes.

**Pilote de l'action :** Le directeur, les chefs de services.

**Délais :** De septembre 2015 à décembre 2015.

**Instances :** le comité de pilotage, un groupe de travail.

**Critères :** la participation aux demi-journées de travail, le compte rendu du groupe de travail, l'élaboration du contrat de séjour, l'inscription dans le document projet personnalisé.

**Indicateurs :** nombre de participants aux demi-journées de travail, le document final contrat de séjour, nombres d'entretiens avec les parents.

**Livrable :** compte rendu des demi-journées de formation, compte-rendu du groupe de travail, contrat de séjour, DIPC.

### 3.2.2 Diversifier l'offre de service de la MECS au regard de la suppléance familiale et du projet personnalisé de l'enfant

La diversification de l'offre de service ne doit pas être une superposition de prestations sans lien ni cohérence entre elles. La diversification de l'offre de service va s'échelonner sur plusieurs années. La première étape sera la redéfinition de la composition des groupes éducatifs en utilisant la SWOT<sup>70</sup>, viendra ensuite la création des nouveaux services. Déterminer une temporalité va me permettre de coordonner la diversification en associant les équipes au projet.

#### Opérationnalités :

Lors d'une réunion institutionnelle, je présenterai pour chacune des nouvelles offres de service, la constitution d'un groupe de travail regroupant les deux chefs de service (un en sera l'animateur), un professionnel éducatif de chacun des quatre groupes éducatifs, le psychologue, un professionnel de l'équipe de nuit, une secrétaire qui aura la responsabilité de rédiger les comptes-rendus qui seront validés par le chef de service présent et de les faire remonter au comité de pilotage.

Dans un premier temps, la diversification de l'offre de service se fera à moyens constants sans modification du nombre de places défini par l'agrément qui nous lie avec le Conseil Départemental. Les 48 places seront redéployées dans les quatre groupes en fonction de la nouvelle offre de service.

#### A) Recomposition des groupes éducatifs

Il s'agit de redéfinir les critères de composition des groupes éducatifs afin d'organiser la MECS pour lui permettre :

- de répondre aux besoins des jeunes accueillis en personnalisant leur accompagnement
- de répondre favorablement aux propositions d'admissions dans le but de pérenniser l'activité de la MECS.

Depuis 2011				Nouvelle composition			
Pins	Oihana	Ibaia	Ixus ki	Pins	Oihana	Ibaia	Ixus ki
12 places <u>mixte</u>	12 places <u>mixte</u>	12 places <u>mixte</u>	12 places <u>filles</u>	8 places <u>mixte</u>	14 places <u>mixte</u>	12 places <u>mixte</u>	14 places <u>filles</u>
6 - 10 ans	9 - 13 ans	12 - 15 ans	13 - 21 ans	6 - 8 ans	6 - 18 ans	6 - 18 ans	13 - 21 ans

<sup>70</sup> Annexe 4 : Grille : Forces Faiblesses Opportunités Menaces, relative à la recomposition des groupes éducatifs.

### Opérationnalités :

Après la constitution du groupe de travail, je prévois quatre séances de deux heures réparties sur trois mois. Les missions de ce groupe de travail seront dans l'ordre :

- Rencontrer un groupe de professionnels de la MECS voisine qui fonctionne en groupe vertical mixte afin d'échanger et de s'appuyer sur son expérience. Visiter le groupe vertical mixte de la MECS voisine.
- Elaborer les préalables à la mise en place de groupe verticaux mixtes pour notre MECS sur le plan architectural, au niveau des besoins des jeunes, au niveau des risques, au niveau de l'intérêt pour les jeunes et pour les professionnels.
- Elaborer le préambule du projet de service « groupe vertical mixte ».

Toutes les productions du groupe seront examinées et validées par le comité de pilotage.

### Le budget prévisionnel :

Il est nécessaire de faire un état des travaux avec devis à l'appui afin de décider par quelle ligne budgétaire ils seront financés. Compte tenu des difficultés financières de l'établissement, il s'agit d'un axe stratégique du projet. Nous allons certainement répartir le budget en travaux de fonctionnement et en travaux d'investissement. J'envisage de réaliser des travaux de fonctionnement qui permettront dans un premier temps de séparer les étages de filles et de garçons. Pour cela il ne manque que la transformation de deux pièces de vie (salle de jeux et bureau) en chambres et la transformation d'un WC en douche. Il est nécessaire de regrouper un maximum d'informations concernant les travaux car ces documents me serviront lors de la réunion budgétaire avec le Conseil Général représentant l'autorité de tarification. L'utilisation du budget de fonctionnement pour la réalisation des travaux nécessaires aux premières transformations me semble opportune. Cependant je souhaite être en capacité de proposer le plan général regroupant les petits travaux et les potentiels investissements à l'autorité de tarification. En effet, ce serait un plus que de pouvoir bénéficier du soutien du Conseil Général en cas de blocages trop importants susceptibles d'apparaître avec l'avancée du projet.

#### B) Création d'un service en semi-autonomie pour adolescents

Comme nous l'avons mis en évidence dans le diagnostic de l'établissement, la MECS manque de réponses aux besoins et aux attentes des jeunes accueillis. L'accueil collectif n'est pas la base idéale pour s'engager dans un accompagnement vers l'autonomie pour les adolescents. La création d'un service en semi-autonomie interne et en autonomie externe peut apporter des réponses pertinentes aux besoins des adolescents. J'envisage de rattacher ce dispositif au sein du groupe éducatif Ixuski (groupe des adolescentes de 14 à 21 ans). Il n'y a donc pas de création de place mais un redéploiement de l'existant. L'architecture des bâtiments permet de récupérer deux studios sans travaux à réaliser.

### C) Création d'un service de placement à domicile

Là encore il s'agit de proposer d'autres réponses en adéquation avec les besoins recensés. J'envisage de demander au Conseil Départemental la création de six places de placement à domicile. Je ne souhaite pas créer un service à part mais répartir les six places sur l'ensemble de la MECS. Je cible les six places principalement comme des réponses aux fins de prise en charge. En effet, dans de nombreuses situations, les fins de prise en charge débouchent par décision du Juge des Enfants, sur des mesures d'actions éducatives à domicile qui sécurisent la réussite du retour de l'enfant dans sa famille. Ces mesures impliquent donc que la famille s'engage dans une relation avec des professionnels d'un autre établissement. Bien souvent, les modalités de ces mesures ne permettent pas d'assurer le travail pensé par le Juge des Enfants. Une des solutions serait que la MECS fasse ce travail d'accompagnement de retour au domicile en basculant les enfants de l'internat vers le placement à domicile.

#### Opérationnalités :

Pour les créations des nouveaux services de la MECS, nous procéderons de la même façon que pour la recomposition des groupes éducatifs. En octobre 2015, lors de la validation du budget prévisionnel de 2016, je souhaite que la MECS puisse présenter au Conseil Départemental une programmation de la création de ces différents services. Il serait opportun de définir le montant du prix de journée correspondant au placement à domicile. Par expérience, je sais que dans le département le placement à domicile est équivalent à la moitié d'un placement en établissement. J'envisage donc de demander la création de huit places par redéploiement, soit l'équivalent de quatre places d'internat et de répartir ces huit places au sein des quatre groupes de la MECS en fonction des besoins.

#### **Fiche action 2**

##### **Refonder le projet d'établissement**

#### **Objectif stratégique :**

Diversifier l'offre de service de la MECS au regard de la suppléance familiale et du projet personnalisé de l'enfant.

#### **Objectifs opérationnels :**

Recomposition des groupes éducatifs,  
Création d'un service en semi-autonomie et en autonomie pour adolescents,  
Création d'un service de placement à domicile.

#### **Résultats attendus :**

Répondre aux besoins des jeunes accueillis,  
Pérenniser l'activité de la MECS.

**Responsable de l'action :** le directeur

## **Fiche action 2 (suite)**

### **Délais :**

Recomposition des groupes éducatifs : début de l'action novembre 2015, fin de l'action août 2016,

Création d'un service en semi-autonomie : début de l'action janvier 2016, fin de l'action octobre 2016,

Création d'un service de placement à domicile : début de l'action mars 2016, fin de l'action décembre 2016.

**Instances :** groupe de travail, comité de pilotage, comité directeur, Conseil Départemental (budgétaire).

**Critères :** fonctionnement des groupes de travail, écriture des documents.

**Indicateurs :** nombre de participants aux groupes de travail, ouverture des services

**Livrables :** compte-rendu des groupes, écritures des préambules des projets de services

### **3.2.3 Ecrire le projet d'établissement**

La ré-écriture du projet d'établissement est une obligation réglementaire et peut aussi servir d'outil de management. Je souhaite utiliser cette obligation comme levier dynamique de l'établissement. L'écriture du projet va comprendre des temps de réflexion, de débats, des temps d'études de données et des temps de décisions. Je vais donc faire appel à différents niveaux d'intervention, en m'appuyant sur le projet associatif et sur le comité directeur pour fixer le cadre général du projet. Je me réfère essentiellement aux travaux de J-R Loubat dans son ouvrage « élaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale » et sur les recommandations de l'Agence Nationale d'Evaluation du secteur Social et Médico-social (ANESM) « élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service ».

#### **A) Favoriser la participation des professionnels et des personnes accueillies**

L'intérêt de cette action se situe plus dans la démarche que dans le rendu. C'est pourquoi je souhaite favoriser au maximum la participation des professionnels dans celle-ci. Il est important de créer une dynamique institutionnelle qui mette en mouvement les actions de changements à venir. Une fois écrit, le projet vit uniquement s'il est porté par l'ensemble des professionnels. Je dois donc favoriser leur participation tout en restant le chef d'orchestre de son écriture et le décisionnaire de son orientation. Au sujet de la participation, J. R. Loubat écrit : « *L'approche participative vise à rendre efficace cet apparent paradoxe : conjuguer l'initiative individuelle et l'organisation collective. La participation vise donc à responsabiliser davantage les acteurs à tous les niveaux et à les*

*rendre moins dépendants, à améliorer leur force de propositions et d'amélioration de l'action, à garantir une plus grande fiabilité et pertinence des décisions. »<sup>71</sup>*

Il est également souhaitable de permettre aux jeunes accueillis de participer à cette démarche. Leur participation peut nous garantir de bien prendre en compte leurs besoins et leurs attentes. Cette approche est une petite révolution pour la MECS, elle s'inscrit dans les orientations éducatives décidées préalablement telles que le parcours de l'enfant, la responsabilisation des familles, la suppléance familiale. Le projet d'établissement se doit d'intégrer les évolutions du secteur notamment celles sur la place des usagers.

#### Opérationnalités :

Une communication ciblée à différents niveaux aura pour objectif de permettre aux professionnels de se projeter dans la démarche :

- Premier niveau : le Conseil d'Administration. Le comité directeur va rencontrer les membres du Bureau du Conseil d'Administration pour leur présenter la démarche et leur permettre d'en être porteur.
- Deuxième niveau : la réunion institutionnelle qui fixe le cadre de la démarche en répondant aux questions de « pourquoi, quand, comment ».
- Troisième niveaux : les réunions d'équipes animées par les chefs de service, qui permettent de reprendre les questions soulevées par la réunion institutionnelle et d'échanger avec les professionnels ; en clair, de commencer la démarche participative.
- Quatrième niveau : le Conseil de la Vie Sociale (CVS). C'est par le biais du CVS que je pense présenter la démarche mais aussi recueillir l'avis des jeunes et de leur famille notamment au niveau de la diversification de l'offre de service. Un questionnaire en direction des familles analysé dans le cadre du CVS apportera une dimension supplémentaire.

#### B) Le temps du diagnostic

Il n'est pas pensable de construire un projet sans avoir au préalable étudié précisément l'état de la situation. L'évaluation interne sera un l'élément central de ce travail. Je compte également m'appuyer sur les questionnaires que j'ai menés auprès des inspectrices du service de l'ASE et sur le schéma départemental.

---

<sup>71</sup> LOUBAT J-R., 2012, *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*, 3<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 409p, p 141.

### Opérationnalités :

Constitution d'un groupe de travail dans lequel je participerai, qui réunira les deux chefs de service, le psychologue, deux représentants de chaque groupe éducatif, un représentant de l'équipe surveillant de nuit et un représentant de l'équipe technique. Ce groupe se réunira quatre fois deux heures avec pour objectifs de :

- Caractériser le public que la MECS accueille et son évolution (en utilisant un tableau préparé<sup>72</sup> et les rapports d'activité de ces trois dernières années),
- Recenser les besoins et les attentes des jeunes et de leurs familles (en étudiant les situations des jeunes accueillis),
- Etudier le schéma départemental,
- Faire un état des difficultés rencontrées par la MECS dans l'accompagnement des jeunes sur les trois dernières années.

Ces travaux de diagnostic et de projections seront diffusés à chaque professionnel par l'intermédiaire du réseau intra-net. Ils seront également édités sur support papier et remis à chaque groupe éducatif.

### C) Rédiger le projet d'établissement

Il revient au Directeur de rédiger le projet d'établissement. Je vais donc m'appuyer sur le premier projet, sur l'évaluation interne, sur les contributions des groupes de travail précédents, sur les débats et décisions prises en comité de pilotage. Nous avons retenu le plan proposé par J-R Loubat et le guide des recommandations de bonnes pratiques professionnelles « élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service ». J'envisage de réaliser ce travail sur huit mois en suivant le plan proposé en annexe 6<sup>73</sup>.

### Opérationnalités :

Elaboration du plan d'écriture du projet d'établissement.

Echanges entre le comité de pilotage et le comité directeur pour valider les différentes parties du projet d'établissement.

Utilisation des productions des précédents groupes de travail et des livrables des fiches actions 1 et 2.

---

<sup>72</sup> Annexe 5 : Tableau de caractérisation du public accueilli MECS Cestac.

<sup>73</sup> Annexe 6 : Plan du projet d'établissement MECS.

### Fiche action 3

#### Refonder le projet d'établissement

**Objectif stratégique :**

Ecrire le projet d'établissement

**Objectifs opérationnels :**

Favoriser la participation des professionnels et des personnes accueillies,

Le travail du diagnostic,

Rédiger le projet d'établissement.

**Résultats attendus :**

Créer une dynamique institutionnelle et une appropriation du projet d'établissement,

Objectiver les bases du projet d'établissement pour les cinq années à venir,

Finaliser le document.

**Responsable de l'action :** le directeur

**Délais :** de janvier 2016 à septembre 2016

**Instances :** Comité directeur, comité de pilotage, groupes de travail, CVS

**Critères :** la production des groupes de travail, les documents diagnostics

**Indicateur :** le document final projet d'établissement

**Livrables :** le projet d'établissement

#### 3.2.4 Gérer l'offre de service nouvelle diversifiée

En diversifiant l'offre de service, je dois penser la coordination de cette nouvelle organisation. La gestion des offres de services va nécessiter de construire progressivement des outils. Il revient à l'équipe de direction de gérer et de coordonner les différents services de la MECS.

A) Coordonner les différents services

La diversification des services nécessite de prévoir une coordination entre eux d'où la création d'un temps consacré à cette coordination durant la réunion hebdomadaire de l'équipe de direction. Afin d'optimiser le dispositif global, il faut veiller à anticiper les flux des jeunes accueillis.

Opérationnalités :

Une partie des deux heures de réunion hebdomadaire de l'équipe de direction (le directeur et les deux chefs de service) sera consacrée à faire le point sur les effectifs service par service. De même, ce temps sera consacré à une commission d'admission qui aura pour mission de centraliser les demandes d'admissions, les échéances à venir, les départs envisagés. Cette réunion doit par la suite permettre aux chefs de service d'anticiper les flux et de programmer les réflexions lors des réunions d'équipes éducatives quant aux éventuels changements inter-services.

La création des tableaux de bord relatifs à l'activité et aux flux, en collaboration avec l'équipe comptabilité et administrative permettra une meilleure visibilité et anticipation.

B) Elaborer une fiche de fonction « équipe de direction »

La diversification de l'offre de service de la MECS nécessite que l'équipe de direction se répartisse les tâches et les domaines d'intervention. C'est dans le deuxième paragraphe de cette partie que je développerai la mise en place de l'outil « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ». De plus, une fiche de fonction propre à l'équipe de direction sera un des outils de gestion de la nouvelle offre de service.

Opérationnalités :

Répertorier les différentes tâches de l'équipe de direction

Utiliser la GPEC que je développerai dans le chapitre suivant

**Fiche action 4**

**Refonder le projet d'établissement**

**Objectif stratégique :**

Gérer l'offre de service nouvelle diversifiée

**Objectifs opérationnels :**

Elaborer une fiche de fonction « équipe de direction »

Coordonner les différents services

**Résultats attendus :**

Optimiser la gestion de l'offre de service de la MECS

Garantir une cohérence institutionnelle

**Responsable de l'action :** le directeur

**Délais :** d'octobre à décembre 2015

**Instances :** Equipe de direction, service comptabilité

**Critères :** production de la fiche de fonction, création des tableaux de bord

**Indicateurs :** nombre de fiches de fonction écrites, tableaux de bord finis

**Livrables :** fiches de fonction, tableaux de bord

**3.2.5 Co-construire des critères d'évaluation de notre nouvelle offre de service**

Evaluer au service de la qualité. La refonte du projet d'établissement est une occasion exceptionnelle d'intégrer une démarche évaluative au service de la qualité des prestations de la MECS. Nous pouvons ainsi introduire pour chaque nouvelle offre de service une évaluation de sa qualité. Là encore Il est nécessaire de déployer une méthodologie pédagogique qui, avec le temps, devra s'inscrire dans le fonctionnement quotidien de la MECS. Le résultat et la démarche de l'évaluation interne seront utilisés pour développer la démarche qualité au sein de la MECS. P. Ducalet et M. Laforcade nous précisent que « L'article L. 312-8 du CASF crée l'obligation pour les établissements et services de

*procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, notamment au regard de recommandations de bonnes pratiques validées par le Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale »*<sup>74</sup>. Certains professionnels ont participé à la démarche de l'évaluation interne, ils pourront donc servir d'appui pour relayer auprès de tous l'intérêt d'une telle démarche.

A) Impulser un « état d'esprit »<sup>75</sup> d'évaluation de la qualité

En tant que directeur je suis le Garant de la qualité des prestations proposées par la MECS aux jeunes accueillis, le directeur doit impulser le fait que la MECS organise une auto-évaluation de ses prestations. Pour initier le développement de cette action, Il faut s'appuyer sur le développement d'un état d'esprit que J-R Loubat décrit comme « *une culture de l'innovation, de l'expérimentation, du service centré sur le bénéficiaire.* »<sup>76</sup>

Opérationnalités :

Je souhaite que la démarche d'auto évaluation de la qualité des ses prestations délivrées rentre dans ses us et coutumes, ses réflexes. Cette action passe par une acculturation en premier lieu de l'équipe de direction. Nous devons utiliser la démarche d'évaluation externe pour inscrire l'évaluation comme l'action transversale de notre projet d'établissement.

B) Co-construire une méthodologie d'évaluation de la qualité

Comme c'est le cas pour l'écriture du projet d'établissement Il est primordial d'associer les jeunes et leurs familles à la construction des critères d'évaluation surtout si l'on considère que le jeune et sa famille se trouvent au centre de notre dispositif. L'ANESM propose cinq domaines d'application pour l'évaluation (le droit et la participation des usagers, la personnalisation des prestations, l'établissement dans son environnement, le projet d'établissement et ses modalités de mise en œuvre, l'organisation de l'établissement).

Opérationnalités :

Chaque groupe de travail devra penser et élaborer les outils d'évaluation de son service rendu en fonction de trois axes :

- L'évaluation de la qualité de nos prestations. J-R Loubat parle de « valeur ajoutée ». Quelle est la valeur ajoutée de la MECS envers les jeunes et leur famille?

---

<sup>74</sup> DUCALET P. et M LAFORCADE M., 2014, « penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales » in BATIFOULIER F., *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 494p, p 229

<sup>75</sup> LOUBAT J-R., 2012, *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*, 3<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 409p,

<sup>76</sup> LOUBAT J-R., Idem

- L'évaluation de la qualité de la relation que la MECS entretient avec le jeune accueilli et sa famille,
- L'évaluation de la qualité de l'organisation de la prestation.

Pour ces trois axes, les groupes de travail élaboreront des indicateurs d'évaluation. Pour les trois axes précédents, nous allons associer les jeunes et leur famille à leur construction.

#### **Fiche action 5**

##### **Refonder le projet d'établissement**

#### **Objectif stratégique :**

Co-construire des critères d'évaluation de notre nouvelle offre de service

#### **Objectifs opérationnels :**

Impulser un « *état d'esprit* » d'évaluation de la qualité

Créer une méthodologie d'évaluation de la qualité

#### **Résultats attendus :**

Démocratiser la démarche d'évaluation de la qualité au sein de la MECS,

Que la MECS intègre la démarche d'auto-évaluation de la qualité de ses prestations comme action transversale.

**Responsable de l'action :** le directeur, les chefs de service,

**Délais :** mêmes délais que fiche action 2

**Instances :** Réunion de direction, réunion d'équipe, réunion institutionnelles, IRP

**Critères :** proposition d'indicateurs produits par les groupes de travail

**Indicateurs :** indicateurs validés par le comité de pilotage

**Livrable :** intégration des indicateurs dans le projet d'établissement

### **3.3 Axe stratégique 2 : l'efficience des compétences professionnelles**

Comme nous l'avons développé dans le précédent paragraphe, la MECS va modifier son offre de service. Cette action nécessite de redéfinir les compétences des professionnels de la MECS. Jusqu'à aujourd'hui, la MECS n'a réalisé aucun travail d'élaboration ou d'étude conjuguée entre les actions menées par les différents professionnels et les compétences requises pour les mener. La MECS n'a pas développé une politique de gestion des ressources humaines, le plan de formation n'est pas anticipé, les fiches de postes n'existent pas, pas plus que les entretiens annuels. Les professionnels agissent de façon empirique en fonction de leurs acquis. La refonte du projet d'établissement est une formidable occasion pour engager une politique globale de la gestion des ressources humaines en adéquation avec les nouvelles prestations de la MECS.

### 3.3.1 Présentation de l'outil GPEC

La GPEC s'inscrit dans l'évolution du secteur social et médico- social. Les enjeux liés à l'évolution des besoins du public accueilli, aux transformations du cadre réglementaire et aux contraintes budgétaires nécessitent de coordonner et de définir une méthodologie de la gestion des ressources humaines. La méthode GPEC est une réponse à tous ces enjeux. Avec les cadres intermédiaires, nous allons donc construire le plan d'action relatif à la gestion des compétences professionnelles en m'appuyant sur les travaux de F. Charleux. « *La GPEC permet d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'organisme, son projet institutionnel, et sa politique en matière de gestion des ressources humaines.* »<sup>77</sup>

Les principes de la GPEC sont :

- de réduire les écarts entre les besoins constatés ou à venir et les ressources humaines de l'établissement,
- d'impliquer les professionnels dans une évolution personnelle.

La méthode GPEC demande :

- d'identifier les métiers de la MECS,
- d'évaluer les compétences nécessaires en fonction des nouveaux besoins,
- d'élaborer un plan d'action visant à réduire l'écart entre les compétences nécessaires et les compétences acquises.

En plus de la définition d'un répertoire des métiers et des compétences attendues, la GPEC utilise d'autres outils comme la pyramide des âges qui permet d'anticiper les départs et les mouvements à venir.

### 3.3.2 Définir les métiers de la MECS

L'absence de politique de gestion des ressources humaines, le développement d'une nouvelle logique éducative, la diversification de l'offre de service sont autant de portes d'entrées pour argumenter et engager un travail collectif de définition des métiers de la MECS.

#### A) Les métiers de l'encadrement

L'équipe de direction est composée du directeur et des deux chefs de services éducatifs. Actuellement, ils sont les seuls salariés de la MECS à avoir reçu une fiche de poste lors de leur embauche. Par ailleurs, le directeur ne dispose pas d'un Document Unique de Délégation (DUD) mais nous y reviendrons dans le dernier paragraphe de cette partie. La diversification de l'offre de service de la MECS va permettre de définir une fiche de fonction de l'équipe de direction. Cette fiche de fonction commune sera ensuite déclinée

---

<sup>77</sup> CHARLEUX F. et DEBIEUVRE P., 2012, *Bâtir une GPEC*, Issy-les –Moulineaux : ESF, 139p, p 24

en fiche de poste individuelle. L'organigramme de la MECS qui fixe déjà les responsabilités fonctionnelles et hiérarchiques des membres de l'équipe de direction sera aussi une base pour ces réalisations. L'enjeu est de répertorier toutes les tâches qui incombent à l'équipe de direction et de les organiser pour qu'elles soient efficaces. Il n'est, par exemple, pas utile que les deux chefs de service effectuent le suivi des plannings comme c'est le cas à ce jour.

#### Opérationnalités :

Dans un premier temps, avec les membres de l'équipe de direction et la Direction Générale, nous allons répertorier les tâches de l'équipe de direction. Je prévois une réunion de deux heures pour faire ce travail.

Dans un second temps, nous regrouperons ces tâches en familles que nous aurons répertoriées pour à l'issue de ces rencontres élaborer la fiche de fonction de l'équipe de direction.

#### B) Les métiers substitutifs / les métiers supplétifs

Nous avons vu précédemment que la MECS va diversifier son offre de service en s'appuyant sur une nouvelle logique, celle de la suppléance familiale. Cependant, la MECS va poursuivre sa mission de protection en utilisant la logique substitutive lorsque ce sera nécessaire (par exemple lors des décisions de déchéance de l'autorité parentale prononcées par le Juge des Enfants). Les métiers substitutifs et supplétifs concernent l'ensemble des professionnels de la MECS. Il est nécessaire de faire la distinction entre les deux logiques de métiers afin d'anticiper la prochaine étape liée aux compétences attendues. Le développement de la nouvelle logique va entraîner un changement des pratiques et donc de nouvelles compétences. En différenciant les compétences entre les deux logiques il sera plus simple d'identifier les écarts et ainsi élaborer un plan de formation adéquat. Il s'agit là encore de répertorier les tâches relevant de l'action de substitution et de suppléance. Une fois que les tâches seront répertoriées, nous les affecterons aux fonctions adéquates.

#### Opérationnalités :

En reprenant les missions de la MECS, déclinées dans les différents services, nous allons procéder à la construction du répertoire des métiers qui nous amènera à la construction des fiches de fonction. Pour cette action, il est souhaitable de prévoir la participation des deux chefs de service, de deux représentants ES, ME, CESF, d'un surveillant de nuit, d'une maîtresse de maison et d'une secrétaire. C'est dans ce groupe de travail que va s'engager le débat de la formation de base des professionnels. Comme nous l'avons décrit dans la première partie de ce mémoire, la fonction CESF au sein de la MECS demeure une exception. Il s'agit de déterminer comment la MECS va utiliser cette exception en atout et non plus comme un poids qu'elle semblerait subir.

Dans un premier temps, ce groupe de travail va répertorier toutes les tâches de la MECS en les différenciant entre les deux logiques.

Dans un second temps, le groupe va répartir les tâches au niveau des fonctions représentées à la MECS. Mon objectif est de construire des fiches de fonction en utilisant les référentiels métiers en adéquation avec les différentes offres de service de la MECS.

Pour finir, une rencontre avec les représentants du personnel sera consacrée à la validation des fiches de fonction.

#### **Fiche action 6**

##### **L'efficacité des compétences professionnelles**

#### **Objectif stratégique :**

Définir les métiers de la MECS

#### **Objectifs opérationnels :**

Définir le métier de l'encadrement (construction de fiches de fonction)

Définir les métiers du substitutif (construction de fiches de fonction)

Définir les métiers du supplétif (construction de fiches de fonction)

#### **Résultats attendus :**

Permettre aux salariés de situer leurs actions au sein de l'établissement

Gagner en efficacité dans une optique de qualité du service rendu

Participer à la élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines

**Responsable de l'action :** le directeur, les chefs de service

**Délais :** d'octobre 2016 à décembre 2016

**Instances :** Groupe de travail, comité de pilotage, IRP

**Critères :** comptes-rendus groupe de travail, écriture des fiches de fonction

**Indicateurs :** nombre de fiches de fonction écrites et validées

**Livrables :** fiches de fonction

### **3.3.3 Définir les compétences**

La méthode GPEC requiert de définir les compétences de l'organisation, ici de la MECS. C'est le recensement des savoirs et savoirs-faire nécessaires à la mise en œuvre de l'offre de service de la MECS. G Le Boterf explique que pour définir la compétence « *il faut un concept qui rende compte de la double dimension individuelle et collective de la compétence.*<sup>78</sup> » Il complète la définition en écrivant : « *si la compétence résulte nécessairement d'une construction et d'un engagement personnel, cela ne signifie pas que l'individu est seul responsable de la production d'une action compétente. Résultant*

---

<sup>78</sup> LE BOTERF G., 2004, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 6<sup>e</sup> édition, Paris : Eyrolles, 301p.

*d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir, la production d'une action compétente relève d'une responsabilité partagée entre la personne elle-même, le management, le contexte de travail et le dispositif de formation. La motivation et le contexte sont aussi importants que la disposition à savoir agir* »<sup>79</sup>. C'est avec cette définition que nous allons mettre en place un travail d'élaboration d'un référentiel de compétences au sein de la MECS.

La pyramide des âges sera également utilisée en complément du référentiel des compétences afin d'anticiper les départs possibles et les mouvements à venir. La pyramide des âges<sup>80</sup> de la MECS est en forme de toupie ce qui traduit une bonne maîtrise de la masse salariale mais à moyen terme une perspective d'alourdissement de cette même masse salariale. Il y a deux leviers d'ajustements qui sont de prioriser l'embauche de jeunes professionnels et de favoriser la mobilité des professionnels âgés de 35 ans à 45 ans.

#### *Les compétences individuelles / les compétences collectives*

Pour établir un référentiel des compétences de la MECS, je vais m'appuyer sur le répertoire des métiers construit dans le paragraphe précédent. Le référentiel de compétences regroupe les compétences requises pour exercer un métier à un poste donné. Il s'agit de la traduction des fonctions, répertoriées dans les fiches de fonction en savoir-faire.

#### Opérationnalités :

##### *Les compétences individuelles :*

Pour rendre ce travail efficace, les chefs de service organiseront des réunions par famille de métiers (équipe éducative, équipe technique,...). En utilisant les fiches de fonction précédemment élaborées, les différents groupes vont nommer les compétences requises par fonctions. Je souhaite que ce travail fasse l'objet d'une validation des IRP lors d'une réunion avec les représentants du personnel. Mon objectif est de construire un outil global qui permette de lister l'ensemble des compétences requises au regard des missions et de l'offre de service de la MECS.

##### *Les compétences collectives :*

Chaque service va avoir la responsabilité de construire le référentiel des compétences nécessaires afin de remplir ses missions du service. Il appartiendra aux chefs de service d'engager ce travail équipe par équipe. Pour ma part j'effectuerai, ce travail avec l'équipe technique, l'équipe des surveillants de nuit et l'équipe de direction.

---

<sup>79</sup> LE BOTERF G., Idem.

<sup>80</sup> Annexe 7 : Pyramide des âges de la MECS Cestac 2015

## Fiche action 7

### L'efficacité des compétences professionnelles

#### Objectif stratégique :

Définir les compétences

#### Objectifs opérationnels :

Définir les compétences individuelles

Définir les compétences collectives

Programmer les prochains départs et mouvements à venir

#### Résultats attendus :

Clarifier les compétences attendues au regard du répertoire des métiers, pour permettre de construire une politique de gestion des ressources humaines efficace.

Anticiper les départs et les mouvements à venir

**Responsable de l'action :** le directeur

**Délais :** de janvier 2017 à mars 2017

**Instances :** Equipe de direction, groupe de travail, IRP

**Critères :** formalisation du référentiel des compétences, de la pyramide des âges, compte-rendu des IRP, comptes-rendus des groupes de travail

**Indicateurs :** le référentiel des compétences de la MECS, programmation des départs.

**Livrable :** outil GPEC, référentiel des compétences de la MECS

### 3.3.4 Etablir le plan de formation

Après avoir posé les bases d'une politique de gestion des ressources humaines, il nous faut passer à l'élaborer le plan de formation. Bien évidemment, le travail précédent mené par les chefs de services va demander plusieurs mois. Une grande partie du budget formation sera donc affecté pour de la formation collective. La diversification de l'offre de service, la prise en compte de la suppléance familiale et de la notion de parcours de l'enfant sont autant de notions que l'ensemble des professionnels doivent appréhender. Depuis plusieurs années, nous n'avons quasiment aucune demande de formation individuelle formulée par les salariés. Ceci est un fait et démontre en partie l'absence de perspectives. D'un autre côté, comme nous l'avons vu précédemment cette évolution profonde de la MECS sera pour certains source de motivation mais pour d'autres sources d'inquiétudes. Par conséquent, il me faudra être vigilant quant à la répartition du budget de formation mais aussi selon les critères suivants :

- l'identification des besoins à court et moyen terme,
- le développement des compétences en adéquation avec le projet d'établissement,
- la mobilité professionnelle.

La construction d'un planning pluriannuel et l'élaboration de la pyramide des âges vont me permettre de respecter cette cohérence.

#### A) Définir la formation collective

Comme je le décrivais dans le chapitre précédent, il est nécessaire que l'ensemble des professionnels reçoivent une formation autour de la suppléance familiale et de la notion de parcours de l'enfant. Cette formation sera donc collective. Elle devra être programmée rapidement pour ainsi être utilisée dans les groupes de travail à venir, groupes relatifs à la diversification de l'offre de service.

Je souhaite également utiliser le budget formation pour programmer plusieurs séances d'analyse des pratiques. Il me paraît important de favoriser des temps durant lesquels les professionnels engagent une prise de distance par rapport à leurs pratiques. Dans notre diagnostic, nous avons mis en évidence un essoufflement de certains professionnels, notamment ceux qui sont en relation directe avec les jeunes. L'analyse des pratiques participera à une baisse des tensions vécue par certains professionnels. C'est ce que F. Batifoulier appelle « la clinique de l'institution ». Pour une plus grande pérennité le système se doit de prendre soin de ses professionnels.

##### Opérationnalités :

Faire établir des devis de formation collective sur le thème de la suppléance familiale et de la notion de parcours de l'enfant.

Faire des devis pour trouver un intervenant « analyse des pratiques »

Au cours de la réunion budgétaire, proposer l'ouverture d'une ligne relative à l'analyse des pratiques que je souhaite pérenniser au sein de la MECS.

Présenter les programmes aux IRP.

#### B) Définir la formation individuelle

En ce qui concerne la formation individuelle, j'attends que le travail d'état des lieux entre les compétences attendues et les compétences acquises soit finalisé avant d'élaborer le plan de formation. Dans un second temps, les chefs de service programmeront les entretiens annuels sur la base d'une trame commune élaborée par l'équipe de direction.

##### Opérationnalités :

Faire une trame pour les entretiens annuels en équipe de direction, présentée aux IRP.

Fixer un calendrier en continu pour assurer une cohérence avant le mois de juin 2017 afin de permettre l'élaboration du plan de formation qui sera décidé en septembre 2017. Je souhaite programmer un plan de formation pluriannuel au vu de l'étendue des projets à venir.

Là encore le plan de formation décidé en équipe de direction fera l'objet d'une discussion avec les IRP.

## Fiche action 8

### L'efficacité des compétences professionnelles

#### Objectif stratégique :

Etablir le plan de formation

#### Objectifs opérationnels :

Définir le plan de formation collective

Définir le plan de formation individuelle

#### Résultats attendus :

Etablir une cohérence entre le plan de formation et les projets à venir,

Utiliser le plan de formation comme outil de management,

Gagner en efficacité sur le plan des compétences collectives et individuelles,

Impulser une dynamique de formation auprès des professionnels.

**Responsable de l'action :** le directeur

**Délais :** d'avril 2017 à juillet 2017

**Instances :** réunion de direction, IRP, groupes de travail

**Critères :** participation des salariés, nombres d'entretiens annuels faits, compte rendu des IRP

**Indicateurs :** programmation de la formation collective, nombre de demandes de formations individuelles en lien avec le projet d'établissement,

**Livrable :** plan de formation pluriannuel années 2018, 2019 et 2020.

## 3.4 Axe stratégique 3 : le repositionnement de la MECS

Dans le diagnostic réalisé en première partie du mémoire, nous faisons le constat d'une perte croissante de visibilité de la MECS aussi bien en interne qu'en externe, la dernière décennie étant marquée par une succession d'événements marquants au niveau :

- de l'association, sa création puis le recrutement d'une Direction Générale.
- de la direction de la MECS traversée par une succession de ruptures,
- des professionnels : l'absence d'un projet d'établissement actualisé, les crises provoquées par certains comportements de jeunes, contribue à une démotivation de leur part.

l'ensemble pourrait être caractérisé d'état d'anomie.

En externe, l'absence de stabilité sur le plan de la gouvernance de la MECS a progressivement relégué l'établissement au second plan. L'ASE et le Juge des Enfants, principaux partenaires confiant des enfants à la MECS, ont peu à peu (oublié) notre établissement au profit des deux MECS situées sur le même territoire.

Repositionner la MECS de Cestac devient donc un enjeu majeur pour sa pérennité.

### 3.4.1 Au niveau du projet politique de l'association

Voilà maintenant dix ans que l'association a été créée. Jusqu'à ce jour elle a connu deux présidents et trois Directions Générales dont une la dernière pour une durée de deux ans. La gestion de cinq mono-établissements, tous oeuvrant dans des champs différents, ne rend pas la tâche facile pour la Direction Générale et les membres du conseil d'administration de l'association. Je pense que la MECS pourrait participer aux orientations politiques de l'association en n'y apportant son expertise. Jusqu'à aujourd'hui, il n'existe pas d'espace formalisé ni de travail commun. La refonte du projet d'établissement doit être validée par le Conseil d'Administration, il semble donc indispensable de penser dès aujourd'hui au développement des relations communes.

#### A) Définir les relations entre l'association/la Direction Générale/les établissements.

Cet outil fixant les relations se devra d'être construit en collaboration avec la Direction Générale et l'association. Le Document Unique de Délégation peut être le support de cette orientation. Le but est de permettre une meilleure coordination entre la gouvernance associative et l'action de la MECS représentée par l'équipe de direction, voire par des groupes de travail. Il est indispensable de créer des ponts, d'inventer des liens entre les dirigeants de l'association et les salariés. En tant qu'expert de terrain, les professionnels de la MECS sont les plus à même d'apporter leur connaissance sur l'évolution du secteur, des lois, des besoins de la population à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration.

#### Opérationnalités :

Echanger sur le DUD et son évaluation grâce à une rencontre avec la Direction Générale et le bureau de l'association.

#### B) Techniciser la gouvernance de l'association

L'évolution du secteur, des lois, des besoins de la population sont à discuter avec les membres du Conseil d'Administration. Mon but est d'apporter une expertise qui permette à nos dirigeants de prendre les orientations politiques et les décisions en étant mieux informés. C'est un échange que le modèle associatif nous permet.

#### Opérationnalités :

Je suis favorable à la construction d'espaces de discussions, de débats d'apports techniques qui réuniraient les professionnels de la MECS et les membres du Conseil d'Administration pour une visée éthique de notre action.

## Fiche action 9

### Le repositionnement de la MECS

**Objectif stratégique :**

Repositionner la MECS au niveau du projet politique de l'association

**Objectifs opérationnels :**

Définir les relations entre l'association/la Direction Générale/les établissements.

Techniciser la gouvernance de l'association

**Résultats attendus :**

Améliorer la coordination entre le projet politique et son opérationnalité

Apporter un soutien technique nécessaire à la gouvernance d'une association du secteur

**Responsable de l'action :** le directeur

**Délais :** de mars 2016 à juin 2016

**Instances :** Comité directeur, Conseil d'Administration

**Critères :** formalisation d'un DUD, compte rendu des réunions

**Indicateurs :** le nouveau DUD, nombre de réunion, nombre de participants

**Livrables :** le DUD

### 3.4.2 Au niveau des professionnels

L'état du climat social de la MECS me conforte dans la nécessité de penser une démarche favorisant la valorisation, la reconnaissance de l'action des professionnels au sein d'une organisation réfléchie. Avec les cadres intermédiaires nous devons nous employer à favoriser une dynamique institutionnelle constructive et contenue, en clair respecter une éthique de management. Les professionnels de la MECS ont besoin de connaître les limites de leurs interventions avant d'être en capacité d'en inventer de nouvelles.

#### A) Engager la démarche de réflexion et d'écriture du projet d'établissement

Mon but est de créer une synergie fédératrice qui permette aux professionnels de s'approprier le projet d'établissement pour en être tous les acteurs. C'est un enjeu déterminant pour la MECS qui va nécessiter de ma part une grande vigilance notamment dans son démarrage et dans sa coordination. Nous n'avons plus le droit à l'erreur, la démarche de la refonte du projet d'établissement est l'outil qu'il nous faut. Nous devons donc respecter les étapes programmées préalablement, dans leur réalisation et dans le temps. Je vais également m'attacher à favoriser une démarche participative qui fera la réussite du projet, en redonnant de la confiance aux professionnels, de la confiance en la direction de la MECS, en l'association, entre eux et à chacun d'eux.

### Opérationnalités :

Favoriser la démarche participative en communiquant précisément sur « le pourquoi, le comment et le quand ».

Associer l'association, la Direction Générale, l'équipe de direction, le psychologue et les IRP à la démarche.

Redonner de la confiance aux professionnels en respectant nos engagements, c'est à dire écrire ce que l'on va faire et faire ce que l'on a écrit.

#### B) Penser des espaces de co-construction formalisés

Au delà de la démarche de refonte du projet d'établissement, il est important de développer au sein de la MECS des espaces de réflexions sur nos pratiques, sur nos orientations, sur nos réussites, sur nos échecs et sur nos projets.

### Opérationnalités :

La création d'un groupe de réflexion pourrait se faire sur la base du volontariat. Il se réunira une fois entre chaque vacances scolaires pour aborder l'actualité de la MECS. Ce groupe rendra compte de ses réflexions. Il ne s'agit pas d'une instance représentative du personnel. Il sera un support de réflexion de notre pratique et de nos projets, sera consultatif, en fait il s'agira d'un espace de débat interne. Le but est ici d'ouvrir le débat, la réflexion et de participer au respect d'une éthique professionnelle.

#### C) Reconnaître les métiers de l'internat éducatif

Dans le champ de l'action sociale, travailler en internat éducatif ne représente pas souvent une réussite professionnelle. Je ne vais pas dans ce mémoire analyser les raisons de la mauvaise image que beaucoup de professionnels ont du travail en internat. Mais je souhaite que les professionnels de la MECS puissent valoriser leur métier et leur action au quotidien. Le but est que les professionnels de la MECS prennent conscience de la part qui leur revient dans la réussite de la mission qui est confiée à l'établissement afin qu'ils poursuivent leur engagement professionnel le plus sereinement possible.

### Opérationnalités :

Je souhaite développer une gestion des stagiaires au sein de la MECS. Il reviendra aux chefs de service de proposer, aux professionnels qui le souhaitent, de rencontrer les responsables pédagogiques des trois écoles de la région afin de présenter la MECS et de programmer l'accueil de stagiaires. A cette occasion les professionnels intéressés pourront créer un livret d'accueil pour les stagiaires mieux penser leur accueil au sein de la MECS. Mon but est parallèlement d'anticiper les besoins en remplacement de professionnels, avec une connaissance réciproque permettant une intégration plus rapide et efficiente.

## Fiche action 10

### Le repositionnement de la MECS

**Objectif stratégique :**

Repositionner la MECS au niveau des professionnels

**Objectifs opérationnels :**

Engager la démarche de réflexion et d'écriture du projet d'établissement

Penser des espaces de co-construction formalisés,

Respecter une démarche éthique en direction des professionnels et des jeunes accueillis

Reconnaître les métiers de l'internat éducatif

**Résultats attendus :**

Fédérer l'action collective au sein de la MECS

Permettre la création d'espaces de débats, de construction commun

Valoriser les métiers de l'internat éducatif

**Responsable de l'action :** le directeur, les chefs de service

**Délais :** d'octobre 2016 à mars 2017

**Instances :** équipe de direction, réunion d'équipe, groupe de volontaires

**Critères :** comptes-rendus des groupes de réflexion,

**Indicateurs :** programmation des rencontres groupes de réflexion, tableau de bord gestion stagiaires

**Livrables :** planning, tableau de bord

### 3.4.3 Au niveau du territoire

Il est indispensable d'engager une action de repositionnement de la MECS au niveau du territoire et de ses partenaires. La MECS doit redevenir un acteur pertinent du secteur. Mon objectif est de positionner la MECS comme un interlocuteur susceptible d'être force de proposition pour les projets territoriaux à venir.

#### A) Se positionner au regard des orientations du schéma départemental

Le schéma départemental « enfance et famille » va prendre fin en 2016. Je sais que le département et les services de l'ASE vont engager une évaluation et un travail de projection pour élaborer le prochain schéma. La MECS n'avait pas participé au précédent document. Je compte bien que la MECS participe à l'élaboration du prochain. Lors de la dernière discussion budgétaire en début d'année 2015, j'ai évoqué les grandes lignes du plan d'action que la MECS allait engager pour les cinq années à venir. A cette occasion, j'ai proposé aux membres de l'instance de tarification de nous réunir au sein de la MECS pour leur présenter les orientations du projet d'établissement afin de convenir ensemble de la pertinence du projet.

### Opérationnalités :

Programmer une rencontre regroupant des responsables de l'ASE, la Direction Générale et l'équipe de direction afin d'échanger sur la pertinence des projets à venir.

Positionner des professionnels de la MECS dans le travail de ré-écriture du schéma départemental.

Participer aux rencontres inter-établissements organisées par l'ASE.

#### B) Se positionner en communiquant

En présentant les modalités de la réalisation du plan d'action, j'ai compris l'intérêt de produire un plan de communication tant en interne qu'en externe. Il est impératif que les chefs de service travaillent en étroite collaboration avec les Maisons de la Solidarité Départementale et les inspectrices de l'ASE. La présence de ces mêmes chefs de service aux audiences doit également être systématique. Il nous faut mobiliser toutes les instances, tous les espaces de rencontres formalisées existants pour affirmer le travail en cours au sein de la MECS et ses finalités. Régulièrement, la MECS envoie des écrits professionnels à l'ASE et aux Juges des Enfants. Ces écrits reflètent le travail réalisé au sein de la MECS. Par conséquent il me paraît indispensable de mettre en place un travail d'harmonisation des écrits au niveau de leur trame, dans un souci de cohérence.

### Opérationnalités :

Participation systématique des chefs de service aux rencontres avec l'ASE et le Juge des Enfants.

Invitation annuelle du juge des enfants et des inspectrices de l'ASE pour visiter la MECS.

Réalisation d'une trame pour les écrits professionnels

#### **Fiche action 11**

##### **Le repositionnement de la MECS**

#### **Objectif stratégique :**

Se positionner au niveau du territoire

#### **Objectifs opérationnels :**

Se positionner au regard des orientations du schéma départemental

Se positionner en communiquant

**Résultats attendus :** Que la MECS redevienne un acteur du secteur au sein du territoire

**Responsable de l'action :** le directeur

**Délais :** de janvier 2017 à juin 2017

**Instances :** rencontres ASE et JE

**Critères :** rencontres ASE et JE, réalisation de la trame pour les écrits MECS

**Indicateurs :** invitations, trame « écrit professionnels MECS », participation travail ASE

**Livrables :** trame « écrit professionnels MECS »

## Conclusion

Le travail de réflexion et d'écriture de ce mémoire m'a permis d'appréhender la MECS dans sa globalité, en prenant en considération les différents niveaux de son intervention. Ce fut un exercice enrichissant, rythmé par des prises de recul et des zooms au cœur de l'organisation. Aujourd'hui, ces mouvements éclairent ma vision du projet de direction que je souhaite mener durant les cinq prochaines années.

J'ai conscience que la MECS Cestac se trouve à un tournant de son histoire. L'évolution des politiques publiques relatives au champ de la protection de l'enfance ; affirmant la place de l'utilisateur et la prise en compte de ses besoins, conjuguées aux exigences budgétaires auxquelles sont soumis les établissements sociaux et médico-sociaux, imposent aux directeurs d'impulser une dynamique d'innovation au sein des établissements qu'ils gèrent.

En respectant les étapes essentielles de la construction d'un projet d'établissement, j'envisage de garantir à la MECS une stabilité même en période agitée. En effet, c'est lorsqu'un établissement n'a pas pensé ni consolidé ses fondations qu'il est fragile. Au travers de ce mémoire, j'ai souhaité dessiner la structure de l'établissement qui lui permettra d'anticiper et de s'adapter aux évolutions à venir. Je pense que la meilleure organisation est celle qui, de par ses construits, sa rigueur et son pragmatisme lui permet de s'adapter à l'imprévu.

Je prévois que l'intégration par la MECS d'une nouvelle logique, la suppléance familiale, étayera ses orientations théoriques. La mise en place des groupes de travail doit favoriser le débat et la participation des professionnels mais aussi des jeunes et de leur famille. La prise en compte de nouveaux axes de travail tels que le projet personnalisé de l'enfant, la responsabilisation des familles, la qualité et l'évaluation ainsi que l'ouverture de la MECS vers les partenaires du territoire constitueront les actions fondatrices de la nouvelle architecture. Toutes ces actions devraient permettre à la MECS de prendre le virage de la créativité et de la réactivité.

Dans ce mémoire, j'ai envisagé la création de deux services. J'espère que la refonte du projet d'établissement permette, à moyen terme, la création d'autres services en réponse aux besoins et aux attentes des jeunes et de leur famille du territoire en collaboration avec le Conseil Départemental.



---

## Bibliographie

---

### OUVRAGES

BATIFOULIER F., 2013, *La protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1227p.

BATIFOULIER F., 2008, *Refonder les internats spécialisés*, Paris :Dunod, 276 p.

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

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

BENTO S., 2014, « Le paradoxe de l'environnement juridique et des MECS » in BATIFOULIER F., *Travailler en MECS*, Paris : Dunod, 612p.

BERGER M., 2004, *L'échec de la protection de l'enfance*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 264p.

<sup>1</sup> BORGETTO M. LAFORE R, 2012, *Droit de l'aide et de l'action social*, 8<sup>e</sup> édition, Paris : Lextenso, 809p.

CHARLEUX F. et DEBIEUVRE P., 2012, *bâtir une GPEC*, Issy-les –Moulineaux : ESF,139p.

CROZIER M. et FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris :le seuil, 500p.

DUCALET P. et M LAFORCADE M., 2014, « Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales » in BATIFOULIER F., *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 494p.

DURNING P. et BOUTIN G., 1999, *Les interventions auprès des parents innovations en protection de l'enfance et en éducation spécialisée*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 198p.

FUSTIER P., 2008, *Les corridors du quotidien*, nouvelle édition, Paris : Dunod, 169p.

HOUZEL D., 2004, *Les enjeux de la parentalité*, Ramonville Saint-Agne : Eres, 200p.

JOLY I., 2014, « Le contrat de séjour le lieu de la dispute », in BATIFOULIER F., *travailler en MECS*, Paris : Dunod p107.

LARRALDE JF., 2008,« Affirmer la professionnalité des éducateurs d'internat » in BATIFOULIER F., *Refonder les internats spécialisés*, Paris : Dunod, 276p.

LE BOTERF G., 2004, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 6<sup>e</sup> édition, Paris : Eyrolles, 301p.

LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, 3<sup>e</sup> édition Paris : Dunod, 495p.

LOUBAT J-R., 2012, *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*, 3<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 409p.

LOUBAT J-R., 2013, *Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico sociale*, Paris : Dunod 216p.

RICOEUR P. in BATIFOULIER F., 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 494p.

SELLENET C., 2002, *La parentalité en question. Problématiques et pratiques professionnelles*, sous la direction de VOSSIER B., Paris : ESF, p 27.

THEVENET M., 2005, in Teneau G., *La résistance au changement organisationnel perspectives sociocognitives* Paris : L'Harmattan, p52.

TOUYA N., 2014, *Caractériser les modalités d'aide et de soutien à la parentalité*, in BATIFOULIER F., *Travailler en MECS*, Paris : Dunod, 612p.

TOUYA N., 2008, *Refonder les Internats Spécialisés*, Paris : Dunod, 276 p.

TOUYA N., 2014, « Nouage de l'individuel et du collectif » in BATIFOULIER F., *Travailler en MECS*, Paris : Dunod, 612p.

## PUBLICATIONS

ANESM, 2009, « Recommandations de bonnes pratiques professionnelles élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » 75p.

BATIFOULIER F., 2000 « Internats éducatifs : l'impasse de la logique substitutive » Actualités Sociales Hebdomadaires n°2162.

BIANCO J-I. Et LAMY P., *L'aide à l'enfance demain : Contribution à une politique de réductions des inégalités*, Paris : Ministère de la Santé et de la Sécurité Sociale, 1980. 218p.

BERLIOZ G., 3<sup>ème</sup> rencontres nationales des professionnels des MECS, 21-22 mars 2013, Lille.

DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques, Document de travail, Les établissements et services en faveur des enfants et adolescents en difficulté sociale, septembre 2012, données de 2008.

DURNING P., 1980-1985, *Education et suppléance familiale Psycho-sociologie de l'internat spécialisé*, rapport général, université Paris X, Nanterre Laboratoire de sciences de l'éducation.

HEUZE S, 3<sup>ème</sup> rencontres nationales des professionnels des MECS, 21-22 mars 2013, Lille.

Mr Louis Edouard CESTAC, lettre du 9.06.1953.

Fiche Professionnelle et Technique Hors série ASE du 93 et l'ONED., 2007, « la réforme de la protection de l'enfance ».

## TEXTES DE LOI

Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, JO n°55 du 6 mars 2007.

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JO n°2 du 3 janvier 2002.

Art Code Civil 375-2

---

## Liste des annexes

---

1. Questionnaire auprès des inspectrices sur les besoins du département 2015
2. Tableau des refus des propositions d'admission
3. Tableau de répartition des tâches de suppléance familiale (DURNING P.).
4. Tableau « Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces »
5. Tableau de caractérisation du public accueilli MECS Cestac
6. Plan du projet d'établissement MECS.
7. Pyramide des âges de la MECS Cestac 2015.

Annexe 1      **Questionnaire auprès des inspectrices sur le public accueilli en MECS et les besoins du département sur le territoire du sud pays basque.**

Dans le cadre de la formation du CAFDES et de l'écriture d'un mémoire, je souhaite vous proposer un petit questionnaire correspondant à votre diagnostic/évaluation en qualité d'inspectrice de l'ASE du 64. Le mémoire que je vais écrire s'appuiera sur un diagnostic de l'offre de service de l'établissement Cestac et plus précisément de la MECS au regard des besoins de la population du territoire. L'objectif final étant une réécriture du projet d'établissement avec des orientations redéfinies en fonction des besoins identifiés.

La phase de diagnostic du schéma départemental du 64 a été effectuée au cours du premier semestre 2011. Le schéma départemental enfance et famille prendra fin en 2016. Dans le schéma 2011 nous pouvons relever un déficit de place **pour l'accueil d'urgence, pour les fratries, pour les jeunes majeurs et pour l'accueil familial**. Aujourd'hui, il me semble important d'actualiser le diagnostic de 2011.

- Selon vous, existe-il des nouveaux besoins relatifs au secteur de la protection de l'enfance et plus spécialement en internat sur le territoire sud du département ? si oui lesquels ?
- Dans votre pratique professionnelle, quels sont les manques récurrents ou les déficits des dispositifs par rapport aux situations qui vous sont présentées ? quelles problématiques sont le plus souvent en manque de solution ?
- Pensez-vous que certaines catégories de jeunes l'offre de service des établissements n'est pas suffisante ? si oui lesquelles ? (0-3 ans, moins de 6 ans, les jeunes filles de 14 à 18 ans, les jeunes majeurs ? les fratries ? jeunes aux problématiques conjuguées ?...)
- Quelles améliorations suggèrerez-vous aux internats éducatifs ?  
Augmentation des places disponibles ?  
Rapidité des procédures d'admission ?

Augmentation de places d'accueil séquentiel, modulable, aménageable ?  
internat de groupe restreint ?  
Travail avec les familles ?

- Pensez-vous que les dispositifs proposés aux jeunes en contrat jeune majeurs sont suffisant en nombre ? sont adaptés au niveau de leur fonctionnement ? quelles améliorations proposeriez-vous ?
- Pensez-vous que le dispositif d'accueil d'urgence est suffisant en nombre de places disponibles ? en réponses adaptées ?

Je vous remercie pour votre collaboration.

**Annexe 2**      **Tableau des refus des propositions d'admissions**

	MOTIFS	2013	2014
1	Pas de place sur le groupe correspondant à l'âge et au sexe	13	12
2	En limite d'âge d'admission	6	8
3	Dossier sans suite - dossier retiré par les services placeurs (juge des enfants pas saisi)	2	5
4	Pas de place dans le service	2	2
5	Demande ne correspondant pas à l'offre de service (séquentiel, accueil week-end et vacances)	0	1
6	Difficultés multiples (ITEP, déscolarisé, troubles du comportement)	0	0
7	Motifs liés au prescripteur	0	0
	TOTAL	23	28

Annexe 3 **Tableau de répartition des tâches de suppléance familiale** <sup>81</sup>

Tâches	Traditionnellement en famille	Dans les établissements étudiés
Domestiques	Mère (ou domestique)	Personnel de service + grandes filles
Techniques	Père (?)	Hommes d'entretien
Garde	Mère	Educateurs + infirmiers
Elevage	Mère	Educateurs + Infirmiers
Educatives	Mère *	Educateurs + Infirmiers
Suivi	Mère et Père	Parents, directeur établissement, médecin-chef
Référence Sociale	Père	Parents, juge, inspecteur ASE, direction.

\* plus l'enfant grandit, plus le père intervient.

<sup>81</sup> DURNING P., 1980-1985, Education et suppléance familiale psycho-sociologie de l'internat spécialisé, Rapport Général, Paris X : Nanterre Laboratoire de sciences de l'éducation, p 105.

Forces	Faiblesses
<p><u>Structurelles :</u> La MECS est composée de quatre groupes éducatifs situés sur quatre bâtiments distincts. Deux des quatre bâtiments (Oihana, Ibaia) sont organisés sur 3 étages : 1 étage en lieu de vie (cuisine, salle à manger, salon, salle de jeux) et les deux autres étages en hébergement (chambres individuelles avec sanitaire). Cette composition architecturale offre des potentialités d'adaptation pour ouvrir des groupes verticaux.</p> <p><u>Gouvernance :</u> L'équipe de direction est composée de 4 membres dont 3 sont présents dans l'établissement depuis plus de 10 ans. C'est une stabilité qui donne une légitimité pour mettre en place des nouveaux projets. Le projet d'établissement est en cours de réécriture, ce qui peut constituer un levier.</p> <p><u>Population accueillie :</u> Actuellement 50% des effectifs sont issus d'une fratrie. Aujourd'hui les fratries sont séparées de fait sans que cela soit une orientation éducative. Cet un argument important pour le CA de l'association qui défend les valeurs familiales.</p> <p><u>Ressources Humaines :</u> 50% du personnel éducatif à plus de 10 ans d'ancienneté, avec de fortes compétences collectives. 20% du personnel à moins de deux ans d'ancienneté : c'est un atout pour soutenir des projets innovants. La conjugaison des deux pourcentages est un atout.</p> <p><u>Management / Organisation générale du travail :</u> Le déficit chronique (dû au déficit de journées réalisées) auquel doit faire face le service devient une préoccupation de tous les salariés. C'est une source de dynamisme importante pour associer les salariés à une réorganisation. Homogénéité récente des plannings, partagée et acceptée par l'ensemble des professionnels Cela offre une stabilité pour les 4 équipes éducatives.</p>	<p><u>L'histoire, la culture, les valeurs :</u> L'association crée par la congrégation religieuse poursuit l'action du fondateur. La MECS a développé une culture de type « communautaire », qui ne favorise pas les projets innovants et les actions de changements.</p> <p><u>Gouvernance :</u> De 2008 à 2010, la MECS a connu une succession de ruptures liées à des licenciements de plusieurs cadre de direction et ce jusqu'à il y a 3 ans. Cette longue période d'instabilité n'a pas permis de construire de projet commun. Le projet d'établissement est caduc depuis 2009.</p> <p><u>Climat Social :</u> Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) sont sous exploitées par les professionnels. Sur les 4 postes ouverts seul un est occupé. Il y a une absence de contre pouvoir constructif qui est un frein pour soutenir des projets innovants. La MECS a connu une recomposition des groupes d'enfants en 2011. Cette expérience a donné lieu à l'émergence d'un conflit très important entre les personnels éducatifs et la direction (arrêts maladie, démissions, retour en arrière dans certaines décisions).</p> <p><u>Population accueillie/offre de service :</u> Depuis plus de 5 ans la MECS est en déficit de journées à réaliser. Refus d'admission par manque de places : 28 par an. Inadéquation et inadaptation de l'offre de service de la MECS au regard des besoins de la population du territoire.</p> <p><u>Ressources Humaines :</u> 25% du personnel éducatif (en totalité embauchés par les religieuses) a reçu la formation de CESF qui n'est pas suffisant pour l'accompagnement des jeunes en MECS. De plus, la MECS n'a pas développé l'outil GPEC. Ce personnel est en difficulté au sein de la MECS par manque de compétences.</p>

## Annexe 4 (suite)

Forces	Faibles ses
<p>Ré-organisation générale du travail satisfaisante qui ouvre des possibles en temps de réflexion et de travail autour de projet commun. Il s'agit d'une période de satisfaction pour les salariés, qui s'avère être propice à la mise en place de changements.</p> <p>En début d'année 2014, un des groupes de la MECS a traversé une crise et a été fermé durant 2 mois. Lien de cause à effet mis en évidence par les professionnels entre la composition du groupe de jeunes et l'intensité de la crise.</p> <p>La moitié de l'année (durant les WE et les vacances scolaires) la MECS mutualise c'est à dire regroupe les jeunes sur un, deux ou trois bâtiments. Ces périodes de mutualisation constituent une forte expérience de verticalité et de mixité.</p> <p>Depuis 1 an, la MECS a mis en place un temps de formation nommé « analyse des pratiques ». C'est un intervenant extérieur qui rencontre 6 fois par an les professionnels séparés en deux groupes (12 personnes). Ce temps de travail est un espace d'élaboration des pratiques des professionnels qui pourrait aussi être utilisé pour élaborer en commun la mise en place de groupes mixtes verticaux</p>	<p><u>Management / Organisation générale du travail</u> :</p> <p>Le service de la MECS n'a pas écrit les outils de la loi de 2002 excepté le Projet Personnalisé. Sans livret d'accueil, sans règlement de fonctionnement, le cadre commun du service, les lois internes communes ne sont pas définies. Il s'agit d'un obstacle important pour la cohésion et la cohérence de l'ensemble des professionnels.</p> <p>la MECS est un service divisé en 4 groupes d'enfants aux âges et sexes différents répartis sur 4 lieux distincts ce qui entraîne une complexité de l'organisation générale du travail</p>

#### Annexe 4 (fin)

Opportunités	Menaces
<p>L'établissement travaille en étroite collaboration avec les services de l'ASE et le Conseil général. Si l'établissement a besoin d'aide et de soutien il pourra s'appuyer sur le Conseil Général. Depuis le changement de direction (2 ans), le Conseil Général est régulièrement sollicité par la MECS afin d'élaborer ensemble des solutions pérennes pour ramener la MECS à l'équilibre financier.</p> <p>La situation de crise financière peut être l'opportunité que la MECS revoit en profondeur son fonctionnement et sa finalité avec le soutien et l'aide du Conseil Général.</p> <p>La MECS voisine fonctionne en groupe vertical mixte depuis 10 ans. Les deux MECS travaillent déjà ensemble sur des projets divers. Les équipes de direction des deux MECS se connaissent bien et peuvent avoir des intérêts communs. Un « benchmarking » devrait permettre de constituer une base importante en terme de savoir-faire et offrirait un exemple concret déterminant pour l'acceptation et la participation des équipes éducatives.</p>	<p>Le Conseil Général fait apparaître dans son schéma départemental (2012-2016) une possibilité de redéployer les moyens existants des MECS vers des services d'accueils d'urgences notamment au niveau du territoire de la MECS.</p> <p>Le dernier déficit n'a pas été repris entièrement par le Conseil Général. Il a décidé de reprendre le déficit sur 3 ans.</p> <p>En 2015, l'établissement va être évalué par un évaluateur externe. Au vu du contexte actuel, l'établissement pourrait être en difficulté à l'issue de l'évaluation externe.</p>



## Annexe 6      Plan du projet d'établissement MECS

Préambule

Introduction

Le projet : principes de base

Pourquoi le Projet d'Etablissement ?

Méthodologie et démarche d'élaboration

### 1 CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ETABLISSEMENT

#### 1.1 Présentation

- L'association gestionnaire
- L'I.L.E.C.
- La M.E.C.S.
- Financement
- Fonctionnement
- Inscription sur un territoire et dans les partenariats
- Une volonté de répondre aux nouveaux besoins du territoire
- La notion de parcours

#### 1.2 Les principes qui fondent les interventions et l'organisation

- Les principes éthiques
- Les références théoriques ou conceptuelles
- Les principes organisationnels

### 2 LA M.E.C.S.

#### 2.1 Public accueilli

##### 2.1.1 Agrément

##### 2.1.2 La scolarité ou la formation

##### 2.1.3 Modalités d'accueil

#### 2.2 Les moyens humains et logistiques

##### 2.2.1 Les moyens humains

- Organigramme fonctionnel
- Ressources & partenaires

##### 2.2.2 Les moyens techniques et logistiques

#### 2.3 Les orientations éducatives

### 3 OBJECTIFS D'EVOLUTION, DE PROGRESSION ET DE DEVELOPPEMENT

3.1 Les appartements extérieurs

3.2 Les placements à domicile

3.3 Les visites médiatisées

3.4 Les admissions relais

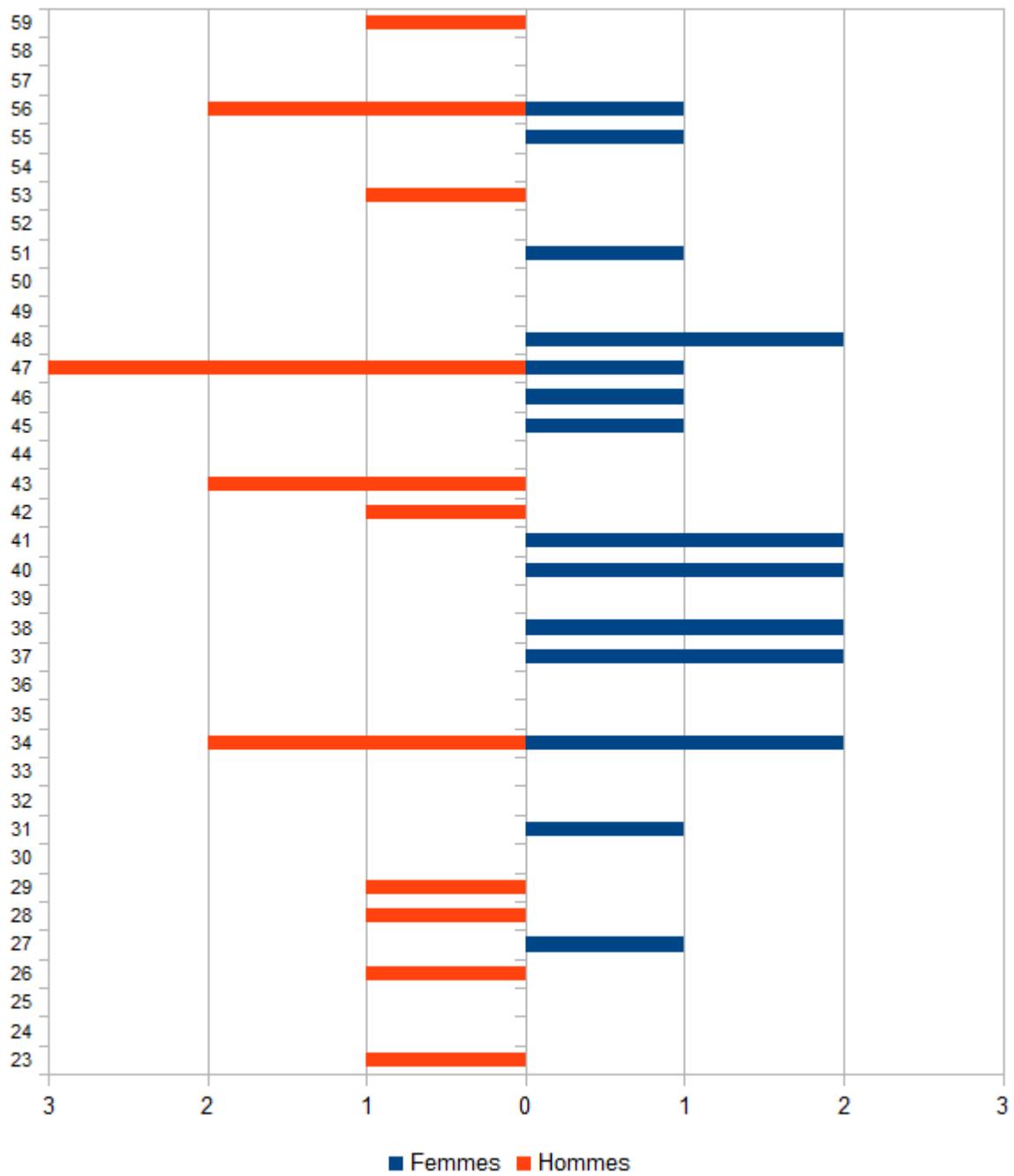
3.5 Les familles d'accueil

3.6 L'accueil des 3 à 6 ans

Conclusion

Annexes

**Annexe 7      Pyramide des âges de la MECS Cestac - Année 2015**



PHILIP

Yann

Septembre 2015

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement  
ou de service d'intervention sociale**  
**ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Aquitaine**

**Gérer l'offre de service nouvelle d'une MECS : développer une logique de  
suppléance et de responsabilisation des familles**

**Résumé :**

En cinq ans, le champ de la protection de l'enfance a été redessiné par le législateur. Les lois de 2002 et de 2007 sont venues encadrer le secteur.

Dans le même temps, La Maison d'Enfants à Caractère Social de l'Institution Louis Edouard Cestac située à Anglet a connu des profonds changements de gouvernance impactant fortement sa stabilité.

Le diagnostic est sans appel : la MECS connaît un retard conséquent sur le plan réglementaire, son offre de service ne répond plus aux besoins des jeunes qu'elle accueille, les professionnels donnent des signes de lassitude et d'épuisement et le budget est en déficit chronique depuis plus de dix ans. Actuellement, la logique à l'œuvre au sein de la MECS n'a pas pris en compte l'évolution de la société ni de la loi de 2007, qui redonne aux parents leur pleine responsabilité et à l'enfant placé des droits à un projet personnalisé.

En réponse à ces constats, le projet de la direction exposé est de redessiner l'architecture de la MECS, lui permettant de s'adapter et de s'inscrire dans une dynamique d'ouverture, d'innovation, de réactivité et de diversification de son offre de service en réponse aux besoins de la population du territoire.

J'ai souhaité développer le questionnement théorique sur deux niveaux :

- l'apport de la logique de suppléance familiale, de la parentalité et de la responsabilisation des familles,
- la prise en compte du parcours de l'enfant et de ses besoins spécifiques.

Le plan d'action proposé se déclinera autour de trois axes stratégiques :

- refonder le projet d'établissement, caduc depuis 2009,
- engager un travail sur l'efficacité des compétences professionnelles (GPEC),
- repositionner la MECS sur le territoire et en interne auprès de l'association gestionnaire et des professionnels.

**Mots clés :**

Management des compétences, Parcours de l'Enfant, Parentalité, Projet d'Établissement, Protection de l'Enfance, Repositionnement, Suppléance familiale, Territoire

*L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*