

**DIVERSIFIER LES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT
D'UNE MECS ISOLEE EN MONTAGNE POUR ADAPTER SES
PRESTATIONS A SES DIFFERENTS PUBLICS**

Thibault RIGAUX

2016

Remerciements

Je tiens à remercier Karla mon épouse qui m’a soutenu dans cette belle aventure.

Merci à mes chers enfants : Maria-Clara, Juan, Teresa et Esteban qui ont supporté parfois douloureusement mes absences.

Merci à mes amis de Salvador da Bahia au Brésil, de Buccaramanga en Colombie, de Guayaquil en Equateur, de Lima au Pérou où j’ai été envoyé en mission de coopération et de développement. Merci aux personnes que j’ai été amené à accompagner et qui m’ont tant appris sur le sens de la vie : enfants des rues, enfants et adultes incarcérés, personnes atteintes du sida, personnes en situation de handicap, familles dans la précarité.

Merci aux enfants du Foyer d’enfants « Le Bettex »¹ qui forcent mon admiration au quotidien par leur capacité à être résilients.

¹ J'utiliserai fréquemment la formule « Le Bettex » dans la rédaction de ce mémoire afin d'en faciliter la lecture.

Sommaire

Introduction	1
1 Le Foyer d'enfants « Le Bettex » : un établissement reconnu, impacté par son environnement et l'évolution des politiques publiques	3
1.1 L'évolution des politiques publiques de protection de l'enfance	3
1.1.1 L'histoire et les fondements de la protection de l'enfance.....	3
1.1.2 Les politiques publiques actuelles en faveur de la protection de l'enfance : d'une logique d'éloignement à une logique de proximité	5
1.1.3 La spécificité du Département de la Haute-Savoie et sa traduction dans le schéma départemental.....	8
1.2 Le Foyer d'enfants "Le Bettex": l'accueil d'un public spécifique	11
1.2.1 Un établissement marqué par son histoire offrant un cadre sécurisant.....	11
1.2.2 Un établissement reconnu dans sa spécificité : le placement de longue durée	14
1.2.3 L'évolution du public accueilli : entre mythe et réalité	17
1.3 Une situation de crise venant interroger le projet d'établissement.....	19
1.3.1 Une crise vécue avec les adolescents qui accentue le clivage des équipes.	19
1.3.2 Une organisation et des équipements peu adaptés à la problématique adolescente.....	23
1.3.3 Une sous-évaluation des besoins et attentes des adolescents.....	25
2 Un environnement exceptionnel et une prise en charge, inadaptés aux besoins et attentes des adolescents.....	29
2.1 Interroger la spécificité du placement de longue durée	29
2.1.1 Le placement à l'épreuve de l'évolution des politiques publiques	29
2.1.2 Les caractéristiques du public accueilli : les carences éducatives et affectives	31
2.1.3 La dimension collective en institution, entre force et faiblesse.....	34
2.2 L'analyse des attentes et besoins spécifiques des adolescents.....	37
2.2.1 Le passage à l'acte comme mode d'expression privilégié des adolescents.....	37
2.2.2 Le défi de l'accès à l'autonomie des adolescents	40
2.2.3 L'intérêt de l'enfant et la logique de parcours	43
2.3 Impulser et accompagner le changement pour dépasser la crise.....	46
2.3.1 Une organisation qui ne remplit plus sa mission de protection	46
2.3.2 La méthodologie de projet comme outil privilégié du changement.....	48
2.3.3 Le levier des ressources humaines pour opérer le changement.....	51

3 Restructurer l'établissement pour favoriser la logique de parcours : entre spécialisation, création de service et soutien à la parentalité	55
3.1 La spécialisation de la MECS « Le Bettex ».....	55
3.1.1 Recentrer l'accueil du Foyer d'enfants « Le Bettex » pour les 3-13 ans	55
3.1.2 Les effets du projet de restructuration.....	57
3.1.3 Valoriser l'environnement et le site de montagne.....	62
3.2 La création d'un lieu d'accueil pour adolescents : « La cordée ».....	64
3.2.1 La genèse du projet : entre opportunité et vision stratégique	64
3.2.2 La formalisation du projet de service centré sur l'accompagnement à l'autonomie	67
3.2.3 L'évaluation du projet de lieu d'accueil pour adolescents : « La cordée »	71
3.3 Créer la « maison des familles » pour accueillir les familles en situation de vulnérabilité et d'épuisement parental	72
3.3.1 Le soutien à la parentalité et la prévention de situations de maltraitance.....	72
3.3.2 La présentation du projet de maison des familles	74
3.3.3 L'organisation et la mise en œuvre du projet de maison des familles.....	76
Conclusion	79
Bibliographie.....	81
Liste des annexes.....	87

Liste des sigles utilisés

AED : Aide Éducative à Domicile
AEMO : Aide Éducative en Milieu Ouvert
AEMOH : Aide Éducative en Milieu Ouvert avec Hébergement
AJA : Accueil de Jour Administratif
AJJ : Accueil de Jour Judiciaire
ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médico-sociaux
AP : Accueil Provisoire
ARS : Agence Régionale de Santé
ASE : Aide Sociale à l'Enfance
AVS : Auxiliaire de Vie Scolaire
CA : Conseil d'Administration
CAF : Caisse d'Allocation Familiale
CAFDES : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeurs d'Établissements Sociaux
CAMSP : Centre d'Action Médico-Social Précoce
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles
CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
CCN : Convention Collective Nationale
CED 74 : Cellule Enfance Danger de la Haute Savoie
CIDE : Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CMPI : Centre Médico-Psychologique Infantile
CRIP : Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes
CVS : Conseil de la Vie Sociale
DAF : Directrice Administrative et Financière
DAP : Délégation d'Autorité Parentale
DDCS : Direction Départementale de la Cohésion Sociale
DEAT 74 : Dispositif d'Évaluation et d'Accueil Transitoire de la Haute-Savoie
DP : Délégué du Personnel
DPDS : Direction de la Prévention et du Développement Social
DPE : Direction de la Protection de l'Enfance
ENSA : École Nationale de Ski et d'Alpinisme
ETP : Équivalent Temps Plein
ESSMS : Établissements Sociaux et Médico-Sociaux
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HDJ : Hôpital De Jour

HPST : loi portant réforme de l'Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires

IME : Institut Médico-Éducatif

IRP : Instances Représentatives du Personnel

ITEP : Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

MJC : Maison des Jeunes et de la Culture

ONED : Observatoire National de l'Enfance en Danger

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

OVE : Œuvre des Villages d'Enfants

PMI : Protection Maternelle et Infantile

PPE : Projet Pour l'Enfant

REAAP : Réseau d'Écoute d'Appui et d'Accompagnement des Parents

RASED : Réseaux d'Aides Spécialisées aux Élèves en Difficulté

RBPP : Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles

SEGPA : Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté

SMART : Specific Measurable Achievable Realistic Time-bound

TED : Troubles Envahissants du Développement

TISF : Technicien d'Intervention Sociale et Familiale

TSA : Troubles du Spectre Autistique

UC : Unité de Consommation

UNICEF : United Nations of International Children's Emergency Fund

UNIFAF : Union du Fonds d'Assurance Formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale

ULIS : Unité Localisée pour l'Inclusion Scolaire

Introduction

Je dirige la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) « Le Bettex » depuis juin 2014. Cet établissement est reconnu dans sa vocation départementale d'accueil d'un public spécifique marqué par le syndrome abandonnique, les carences affectives et éducatives. Cette spécificité se caractérise par des placements dits « de longue durée », en raison d'un retour en famille souvent compromis, même s'il n'en demeure pas moins un objectif.

Cette MECS présente bien des particularités qui en font sa singularité. Tout d'abord, son lieu d'implantation est exceptionnel puisque l'établissement se situe dans la Vallée de Chamonix, au lieu-dit du « Bettex », face à la chaîne du Mont-Blanc. Sa spécificité tient aussi à la culture humaniste de l'établissement véhiculant des valeurs de bientraitance passant par un accueil et un accompagnement de qualité favorisant la prise en compte de l'enfant dans son individualité avec le souci de lui permettre de développer toutes ses potentialités. Le Foyer d'enfants « Le Bettex » est un lieu qui favorise l'ancrage affectif à la frontière entre la famille d'accueil et l'établissement classique. L'enfant est au centre de cette organisation qui cherche à maintenir un regard porteur sur l'enfant tout en garantissant un cadre éducatif cohérent. Les équipes de professionnels en raison d'une culture participative et militante sont parties prenantes du projet d'établissement et pleinement engagées au service des enfants qui nous sont confiés.

L'établissement comme tout établissement habilité à l'aide sociale à l'enfance a été impacté par l'évolution des politiques publiques de protection de l'enfance et du public accueilli en MECS. Le sens du placement en raison de la diversification des modes de prise en charge, l'accompagnement des familles, l'ouverture des établissements sur leur environnement ont été autant d'éléments amenant des remises en question en profondeur de nos fonctionnements. Dans ce contexte d'évolution, l'accueil des adolescents sur l'établissement a créé une situation de crise mettant à mal l'institution. Des passages à l'acte violents, des fugues et des mises en danger devenaient fréquents et débordaient l'institution. Dans un contexte de grande tension et d'épuisement des équipes, j'ai pris la direction de l'établissement avec l'objectif d'apporter des réponses à cette situation complexe en termes de responsabilité, de management et d'organisation.

Cette crise était un symptôme qu'il fallait analyser pour en comprendre les causes. Suite à un diagnostic partagé, différents projets permettant de dépasser cette situation délicate et de développer l'action de l'établissement ont été élaborés. Ces projets se sont construits grâce à des concepts mis en avant par les politiques publiques et des expériences innovantes. Les notions d'intérêt de l'enfant, de logique de parcours, de co-éducation visant à donner une place nouvelle aux familles d'enfants bénéficiant de mesures de placement ont été les leviers de ces changements.

L'objet de ce mémoire consiste à diversifier les modalités d'accompagnement de la MECS « Le Bettex » pour adapter ses prestations à ses différents publics. Dans un premier temps, je présenterai l'établissement et poserai un diagnostic au regard de l'environnement, du public accueilli et de l'évolution des politiques publiques. Ensuite, dans un second temps, j'analyserai la crise vécue avec les adolescents au regard de leur besoins et attentes spécifiques qui appelle un changement. Enfin, je proposerai trois actions pour restructurer la MECS « Le Bettex » :

- restructurer la Maison d'enfants « Le Bettex ». A partir d'un diagnostic partagé, il s'est avéré que l'environnement isolé de Montagne ne convenait plus aux besoins et attentes des adolescents. La restructuration a consisté à revoir l'éventail de l'âge du public accueilli. Ce changement a entraîné de la résistance et amplifié un clivage existant au sein des équipes. Il a permis de repenser la prise en charge afin d'améliorer la qualité des prestations.

- créer un lieu d'accueil pour adolescents appelé « La cordée ». Ce projet favorise la continuité du parcours du jeune grâce à une étape lui permettant de progresser dans son processus d'autonomie. Ce projet consiste à créer un lieu d'accueil en milieu urbain pour adolescents avec une diversification des modes d'hébergement et un accompagnement adapté à cette tranche d'âge spécifique avec l'ambition de développer la citoyenneté et d'en faire de jeunes adultes responsables.

- créer une maison des familles. Il s'agit d'une action de prévention à destination des familles en situation de vulnérabilité. L'accompagnement des familles vécu au sein de la MECS m'a conduit à envisager la création d'une maison des familles pour soutenir les parents en situation d'épuisement parental sur notre territoire. Ce projet de maison des familles répond à un besoin identifié et vise à mettre en avant les notions de soutien à la parentalité et de co-éducation à travers un accueil bienveillant visant à conforter le ou les parents dans leurs compétences parentales.

L'ensemble de ces projets dont la faisabilité sera vérifiée tant sur le plan budgétaire que des ressources humaines, devront être régulièrement évalués et faire en sorte que l'Association « Foyer d'enfants Le Bettex » devienne un acteur incontournable de la Haute Vallée de l'Arve.

1 Le Foyer d'enfants « Le Bettex » : un établissement reconnu, impacté par son environnement et l'évolution des politiques publiques

1.1 L'évolution des politiques publiques de protection de l'enfance

1.1.1 L'histoire et les fondements de la protection de l'enfance

La maison d'enfants « Le Bettex » est un établissement habilité au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Cette habilitation l'autorise à accueillir des enfants placés dans le cadre des politiques publiques de la protection de l'enfance. Il me paraît essentiel d'évoquer à minima les fondements de la Protection de l'enfance pour mieux comprendre les missions d'une MECS dans sa globalité.

L'histoire de la protection de l'enfance est une histoire complexe. Elle suppose de s'arrêter sur les concepts d'enfance, d'éducation, de protection, de séparation et de famille. Elle vient interroger la capacité de l'Etat à intervenir dans la sphère privée des familles. Ces notions ont évolué au cours de l'histoire et cette évolution ne cesse de se poursuivre aujourd'hui.

L'émergence de l'enfant comme sujet de droits est une notion moderne. Dans l'Antiquité, l'enfant n'était pas reconnu comme une personne. L'infanticide était autorisé. Le père de famille dans la société romaine avait un droit de vie ou de mort sur ses enfants. Selon le guide de la protection de l'enfance² qui retrace de manière précise cette histoire, ce droit perdurera jusqu'au II^{ème} siècle. Le christianisme devenant la religion de l'Empire romain au IV^{ème} siècle sous l'Empereur Constantin amènera une nouvelle évolution dans la perception de l'être humain en lui reconnaissant une valeur inconditionnelle. L'abandon remplacera l'infanticide et marquera un véritable progrès même si cette pratique malheureuse persistera dans l'histoire. L'accueil des enfants abandonnés est organisé dès le V^{ème} siècle. Cette pratique de l'abandon est liée à des conditions de vie misérables, à une mortalité infantile très élevée entraînant un manque d'investissement des familles envers des enfants dont l'existence était particulièrement précaire. Les hôpitaux sont au XII^{ème} siècle des lieux d'accueil indifférenciés pour des vieillards, des malades, des mendiants et des enfants abandonnés. Saint Vincent de Paul, incarnera cette période où les œuvres à caractère social s'enracinent dans la charité chrétienne. Ce dernier fondera l'Hôpital des enfants trouvés en 1638.

² *Le Guide de la protection de l'enfance*, Années 2008-2015, Nogent-le-Rotrou, ESF Éditeur.

La « puissance paternelle » donne la possibilité au père de famille de faire interner son enfant si ce dernier sent son autorité bafouée. Sous la Révolution française, la discrimination entre les enfants légitimes et naturels est abolie. Toute personne est reconnue comme un citoyen, sujet de droits. Progressivement, la prise en charge des enfants abandonnés passe des institutions charitables aux institutions publiques. L'Etat considère qu'il a un devoir de protection et d'assistance envers les publics vulnérables. La loi du 28 juin 1793 oblige les Départements à prendre en charge les orphelins et enfants abandonnés. C'est au XIX^{ème} siècle que la notion d'intérêt de l'enfant voit le jour dans la continuité de Jean-Jacques Rousseau qui considérait l'enfant comme un individu à part entière, sujet de liberté. La condition des enfants se voit améliorée grâce à l'interdiction du travail pour les moins de 8 ans. Le temps de travail est aménagé pour les plus de 8 ans (loi du 12 mars 1841). Jules Ferry rendra l'enseignement primaire obligatoire et gratuit en 1881. Dans un souci de prévenir l'abandon, une aide financière est octroyée aux familles nécessiteuses. L'assistance à l'enfance voit le jour en distinguant les enfants abandonnés et les enfants délinquants. Pour ces derniers, des établissements voient le jour : maisons de correction, bagnes d'enfants, colonies agricoles avec pour objectif de « redresser » ces délinquants par le travail et la discipline. La loi du 24 juillet 1889, dite Loi Roussel, relative à la protection des enfants maltraités ou moralement abandonnés, porte atteinte à la notion de puissance paternelle. Cette loi reconnaît en effet pour la première fois qu'un enfant peut être en danger et maltraité dans sa propre famille. Cette loi donna lieu à de nombreux débats. Elle mettra en avant les devoirs des parents à l'égard de leurs enfants. La loi du 19 avril 1893 viendra encadrer les actes de violences ou de privations graves sur mineurs qui relèveront du tribunal correctionnel. Vécus au sein de la sphère familiale, ces actes revêtiront alors un caractère de circonstances aggravantes. Au sortir de la seconde guerre mondiale, le pays est à reconstruire. L'enjeu de société de l'époque est l'éducation et la protection de la jeunesse marquée par la malnutrition et le besoin de prise en charge au regard du nombre de victimes laissées par la guerre. Les ordonnances de 1945 vont amener des avancées considérables en matière d'éducation, de protection maternelle et infantile et de santé scolaire. Le mineur délinquant est avant tout considéré comme un mineur en danger. L'éducatif vient primer sur le répressif. Les besoins spécifiques de l'enfant sont progressivement reconnus. Les années 70 permettent des avancées dans la prise en compte du milieu naturel de l'enfant. « *La loi du 4 juin 1970 marque une rupture en introduisant la prise en compte de la problématique familiale et le principe de maintien du mineur dans son milieu naturel. On estime que la famille, même traversant de graves difficultés, est capable d'évolution.* »³ La Convention Internationale des Droits de l'enfant (CIDE) du 20 Novembre 1989 met en avant les droits fondamentaux des enfants qu'un Etat

³ LÖCHEN V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, p.139.

se doit de reconnaître : principe de non-discrimination, recherche de l'intérêt supérieur de l'enfant, environnement favorisant le développement de l'enfant et enfin, la participation de l'enfant.⁴ Le Rapport Bianco-Lamy de 1980 concourt à faire évoluer le placement en institution⁵. Ce dernier devient une exception. La suppléance aux fonctions parentales remplace la notion de substitution. Le maintien ou le retour au domicile demeure l'objectif. Le Rapport Naves-Cathala, en 2000, insiste sur l'évaluation, la prévention et la prise en compte des parents en mettant en lumière les dysfonctionnements et la complexité du dispositif de protection de l'enfance qui suscite souvent la peur et un manque d'adhésion.⁶ Le rapport souligne que le placement demeure pourtant une nécessité dans certaines situations.

La prise en compte de l'enfant et de ses besoins spécifiques a fait l'objet d'une lente évolution. L'abandon est une réalité qui a marqué l'humanité durant des siècles. « Le Bettex » accueille des enfants marqués par le syndrome abandonnique. Il est très intéressant d'inscrire cette action éducative dans la grande évolution historique de la prise en compte de l'enfant sujet de droits et de l'enfant maltraité ou en danger.

1.1.2 Les politiques publiques actuelles en faveur de la protection de l'enfance : d'une logique d'éloignement à une logique de proximité

L'évolution des politiques publiques en matière de protection de l'enfance se poursuit et traverse les établissements habilités au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance. Le dispositif de protection de l'enfance jusque dans les années 60 (1958/1959) consistait à retirer les enfants de leur famille et les éloigner de la ville pour les protéger d'une famille considérée comme « toxique » et d'un environnement jugé néfaste. Dès 1977, le Conseil de l'Europe à travers la résolution (77) 33⁷ impulse la logique de proximité des établissements et services de la protection de l'enfance avec les familles des enfants accueillis et la diversification des modes de placement. Depuis les années 80, les politiques publiques insistent sur la prise en compte de la famille et le soutien à la parentalité. « *Les textes réformant le cadre juridique du placement au regard du droit de l'autorité parentale ont*

⁴ ONU, *Convention internationale des droits de l'enfant*, 20 novembre 1989, disponible sur internet : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Conv_Droit_Enfant.pdf

⁵ BIANCO J.L., LAMY P., 1980, rapport, « *L'aide à l'enfance demain, contribution à une politique de réduction des inégalités* », Paris : La documentation française.

⁶ NAVES P., CATHALA B., 2000, rapport, « *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de sa famille* », Paris : La documentation française.

⁷ CONSEIL DE L'EUROPE, 1977, Résolution (77) 33, Sur le placement des enfants, disponible sur internet : <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016804cddbfbf>

opéré un tournant fondamental. Ainsi, la loi du 6 juin 1984 sur les droits des familles dans leurs rapports avec les services de l'aide sociale à l'enfance instaure le recueil de l'accord écrit des parents en cas de mesure d'accueil provisoire et de leur avis en cas de mesure judiciaire, la possibilité qu'ils soient accompagnés par la personne de leur choix dans leurs démarches auprès du service et l'information des familles sur les prestations de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) et sur leurs conséquences : cette loi est la première à inscrire les parents et leurs enfants comme usagers des services sociaux. [...] La loi du 2 janvier 2002 est venue compléter l'édifice des droits des usagers que doivent respecter les établissements et les services : en plaçant les bénéficiaires au cœur des dispositifs d'accueil, elle incite les institutions de placement à individualiser la prise en charge des situations familiales. »⁸ La loi du 5 mars 2007, réformant la protection de l'enfance va développer les alternatives au placement et cherchera à maintenir autant que possible l'enfant dans son milieu naturel⁹. Cette loi cherche à diversifier les modes de prise en charge avec des mesures nouvelles telles que le placement séquentiel ou le placement à domicile, l'Aide Educative en Milieu Ouvert avec Hébergement (AEMOH), l'Accueil de Jour Judiciaire (AJJ), l'Accueil de Jour Administratif (AJA)). Cette loi permet de sortir de la dualité qui prévalait entre le placement et le maintien à domicile (par des mesures du type : Aide Educative à Domicile (AED) et Aide Educative en Milieu Ouvert (AEMO)). Elle fait entrer les services de l'ASE dans l'ère de la désinstitutionnalisation enjointe par le Conseil de l'Europe.

Cette loi du 5 mars 2007 a été complétée par la loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant.¹⁰ Elle rappelle les missions de l'ASE concernant le Projet pour l'enfant (PPE) et la stabilité du parcours du jeune. Plusieurs autres avancées sont inscrites dans cette loi : la création d'un Conseil National de la Protection de l'enfance, la définition et l'inscription de l'inceste au code pénal, le versement à la Caisse des dépôts et consignations de l'allocation de rentrée scolaire pour les enfants placés, la modification de la procédure d'adoption simple et la réforme de la procédure judiciaire d'abandon.

La complexité du dispositif de la protection de l'enfance repose sur la distinction entre le décideur (le juge des enfants pour la majorité des mesures), le financeur (le Conseil Départemental) et les opérateurs (principalement des Associations). L'architecture de la protection de l'enfance repose ainsi sur des complémentarités entre le judiciaire et l'administratif, entre l'internat et le milieu ouvert et enfin entre le secteur privé associatif et

⁸ OUI A., 2007, « La prise en compte des parents dans le cadre du placement de l'enfant », *Informations sociales* 2007/4 (n° 140), pp. 32-33.

⁹ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007, réformant la protection de l'enfance, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000823100&categorieLien=id>

¹⁰ Loi n°2016-297 du 14 mars 2016, relative à la protection de l'enfant, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032205234&categorieLien=id>

le secteur public. Les mesures judiciaires concernent la majorité des mesures de placement. Selon le schéma départemental de la Haute-Savoie 77% des mesures en 2011 étaient judiciaires. Les établissements et services habilités au titre de l'ASE appartiennent principalement au monde associatif pour environ 80%.

Il existe une voie judiciaire ou une voie administrative. Celle-ci est déterminée par le degré d'adhésion de la famille à la mesure de protection et la nature des éléments qui conduisent à la mise en place d'une telle mesure au regard de l'intérêt supérieur du mineur. La loi du 5 mars 2007 cherche à favoriser autant que possible la voie administrative.

La voie judiciaire se réalise selon deux modalités :

- Au pénal. L'ordonnance de 1945 permet au Juge des enfants de poser une sanction en raison d'un comportement délinquant et d'une faute d'un mineur. La sanction vient poser une limite et s'accompagne d'un processus d'accompagnement éducatif pour rétablir le mineur délinquant dans une vie sociale adaptée. Le mineur délinquant est avant tout considéré comme un mineur en danger.

- Au civil. L'ordonnance N°58-1301 du 23 décembre 1958, article 375 du Code Civil vise à protéger, soutenir et apporter de l'aide à un mineur en danger ou en situation de difficulté majeure. La justice peut venir limiter l'autorité parentale quand elle s'exerce à l'encontre ou au détriment de l'intérêt de l'enfant.¹¹

La voie administrative :

- L'article L. 112-3 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)¹². Le décret N°59-100 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger du 7 janvier 1959, part du principe que si la famille demande de l'aide, une contractualisation de cette aide est possible.¹³

En tant que Directeur d'établissement, il me semble important de comprendre les raisons d'un placement et de mesurer, même si je ne suis pas le décideur de la mesure, si celle-ci est toujours justifiée. Les raisons du placement sont toujours particulières mais nous pouvons énumérer des constantes : absence d'un parent ou des deux avec une rupture du lien ou une grave distorsion de ce lien entre le parent et l'enfant (sur 16 enfants de la MECS « le Bettex », 11 n'ont plus de lien avec l'un de leurs parents), échec d'adoption, carences éducatives et affectives majeures, maltraitements (maltraitance physique, abus sexuels), négligences graves, troubles psychiatriques du parent, parent présentant une déficience

¹¹ Code Civil, Article 375, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006070721&idArticle=LEGIARTI000006426776>

¹² Code de l'Action Sociale et des Familles, Article L112-3, disponible sur internet : https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?sessionId=23A0D7C9A0572AFA72D98DA26E5ADB39.tpdila14v_3?idSectionTA=LEGISCTA000006157552&cidTexte=LEGITEXT000006074069&dateTexte=20160902

¹³ Décret N°59-100 du 7 janvier 1959, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000340651>

intellectuelle, conflits familiaux et contexte de violence, problèmes d'addiction (alcool, drogue), parent en situation d'errance, parent incarcéré. Au cours du placement, il me revient de valider les conclusions et préconisations de l'équipe éducative et de notre psychologue pour transmettre aux Juge des enfants un rapport faisant état de l'évolution de la situation tant au regard de l'enfant que de son environnement familial. Je considère le placement d'un enfant comme un moindre mal nécessaire en raison de la séparation avec la famille qu'il opère. Certes le placement doit rester exceptionnel. Le retour en famille demeure l'objectif, même s'il semble parfois bien compromis. Pour l'enfant placé, la famille est toujours présente psychiquement. L'accompagnement de la famille vient atténuer le risque de conflit de loyauté et favoriser l'investissement et la réussite du placement.

Depuis 1983, les Départements sont compétents en matière de protection de l'enfance : *« De façon globale, le service de l'ASE – service administratif non personnalisé placé sous l'autorité du président du conseil général – a pour mission (art. L.221-1, CASF) :*

- *d'apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale, confronté à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social, qu'aux mineurs émancipés et majeurs de moins de 21 ans confrontés à des difficultés familiales, sociales et éducatives susceptibles de compromettre gravement leur équilibre ;*
- *de mener en urgence des actions de protection en faveur de ces mineurs ;*
- *d'organiser, dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, des actions collectives visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles ;*
- *de mener des actions de prévention des situations de danger à l'égard des mineurs ;*
- *de veiller à ce que les liens noués par l'enfant avec d'autres personnes que ses parents soient maintenus, voire développés, dans son intérêt supérieur. »¹⁴*

1.1.3 La spécificité du Département de la Haute-Savoie et sa traduction dans le schéma départemental

La traduction des politiques publiques de protection de l'enfance s'inscrit sur le territoire d'un Département de manière concrète par le moyen du schéma départemental.

¹⁴ RAYSSIGUIER Y, JÉGU J, LAFORCADE M, 2012, *Politiques sociales et de santé : Comprendre et agir*, 2^{ème} édition, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 71.

Les schémas départementaux ont été rendus obligatoires par la loi du 2 janvier 2002¹⁵, rénovant l'action sociale et médico-sociale. La loi du 13 août 2004 a confié à la maîtrise exclusive des Départements les décisions relatives à l'élaboration des schémas départementaux. Ils sont néanmoins établis en concertation avec l'Etat. Les schémas ont une validité de cinq ans et sont des outils de planification. L'élaboration du schéma obéit à la démarche suivante :

- Analyse des besoins
- Bilan quantitatif et qualitatif de l'offre existante
- Perspectives et objectifs de création, transformation ou suppression d'établissements et de services.
- Evaluation des actions mises en œuvre.

Le schéma départemental de la Haute Savoie expose le contexte et les enjeux du territoire et donne les orientations de son plan d'action. Le Département de la Haute Savoie est dynamique sur le plan économique. Il ne cesse d'attirer. Sa population augmente tous les ans de 10 000 habitants. Cependant cette attractivité et cette vitalité démographique liées au dynamisme économique n'est pas homogène. Il existe des disparités tant au niveau des territoires qu'au niveau des catégories sociales. La population est fortement concentrée à proximité de la frontière suisse, d'Annecy et dans la basse vallée de l'Arve. L'augmentation d'une population jeune s'explique par la natalité et les mouvements migratoires. L'afflux de personnes dépourvues de tout réseau amical ou familial crée des situations d'isolement. De même, il est à noter une forte progression du nombre de familles monoparentales. Ces aspects créent des situations de plus grande vulnérabilité des familles. Se greffent aussi des problèmes liés à l'emploi et au logement car la Haute-Savoie est un Département dans lequel le coût de la vie est élevé. Sur un plan économique, la Haute-Savoie est un Département riche au regard du revenu fiscal déclaré par Unité de Consommation (UC). Le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté est l'un des plus faibles de France. Cependant cette réalité ne doit pas faire oublier des situations de disparité et des écarts importants entre territoires sur le Département.

En tant que Directeur d'une MECS, il est indispensable d'inscrire l'établissement et son projet dans les orientations et actions du Département. L'enjeu stratégique est important puisque l'établissement doit toujours mieux répondre aux besoins et aux enjeux du territoire et s'inscrire dans une action plus large qui est celle du Département. Voici les cinq orientations du schéma départemental :

¹⁵ Loi n°2002-2, du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>

- « *L'observation et le repérage / Mieux connaître les besoins en protection de l'enfance pour mieux agir.*
- *L'action dans la continuité / Affirmer la logique de parcours en protection de l'enfance.*
- *L'enfant et sa famille / Mieux reconnaître la place et encourager le rôle des familles.*
- *L'enfant séparé de sa famille / Ajuster les réponses et les moyens des dispositifs d'accueil aux besoins des enfants.*
- *Le pilotage et l'articulation des responsabilités / Adapter et optimiser les dispositifs de protection de l'enfance. »¹⁶*

La Haute-Savoie se caractérise par une pénurie chronique de familles d'accueil. Le nombre d'assistants familiaux est insuffisant. Il conduit le Département à solliciter des assistants familiaux hors du Département (11%) et à promouvoir une politique de communication pour faire connaître ce métier et favoriser les demandes d'agrément. Le Conseil Départemental préconise de réduire le nombre de prises en charge hors du Département en raison d'un manque de places suffisantes. En septembre 2008, 95 accueils hors du Département sont répertoriés et en juillet 2015, 47. Par ailleurs, malgré la loi réformant la protection de l'enfance et le développement des alternatives aux placements (en constante augmentation depuis 2008 avec un total de 450 mesures en juillet 2015), le nombre de placements demeure stable (930 mesures de placement en septembre 2008 et 920 en juillet 2015). Ces chiffres peuvent s'expliquer en partie par l'évolution constante de l'accueil de mineurs isolés étrangers (MIE) sur le Département (26 MIE en septembre 2008 puis 85 MIE en juillet 2015).

Je ne peux évoquer la situation des mesures de protection de l'enfance sans décliner les principaux éléments de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. En effet, cette loi est au cœur du schéma départemental de protection de l'enfance. Elle permet de préciser le cadre d'intervention du Conseil Départemental et de la Justice, améliorer le repérage et le traitement de la maltraitance, mieux articuler la Justice, les services de l'ASE et les Associations. Les objectifs de la loi sont les suivants :

- Développer la prévention avec l'aide à domicile et l'accompagnement budgétaire des familles.
- Clarifier la responsabilité dans les missions et renforcer le dispositif d'alerte et d'évaluation du danger. Les législations antérieures organisaient la répartition des compétences entre le Conseil Départemental et la Justice autour des notions de danger et de risque de danger. La loi de 5 mars 2007 met en avant la maltraitance et la notion d'information préoccupante. L'information préoccupante est définie comme : « tout élément

¹⁶ Conseil Départemental de la Haute-Savoie, 2013, *Schéma Départemental de la Protection de l'Enfance*, 2013-2017, p 5.

d'information, y compris médical, susceptible de laisser craindre qu'un enfant se trouve en situation de danger et puisse avoir besoin d'aide.»¹⁷ Cette information préoccupante est transmise à la cellule départementale de recueil et d'évaluation par toute personne (professionnel ou particulier) ayant connaissance d'une telle situation. En Haute-Savoie, cette cellule, que l'on appelle souvent la CRIP (Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes) se nomme la Cellule Enfance en Danger 74 (CED 74). Cette CED 74 centralise toutes les informations préoccupantes. Le Président du Conseil Départemental est le chef de file de la protection de l'enfance et la Justice agit en subsidiarité.

- Améliorer et diversifier les modes de prises en charge afin de dépasser la dichotomie entre l'internat et le milieu ouvert. Cette voie de l'expérimentation préalablement ouverte par la loi du 2 janvier 2002 a permis de créer l'accueil modulable (article L222-5 du CASF et 375-7 du CC), le placement à domicile, l'Accueil d'urgence, l'Accueil spécialisé (articulant le médico-social et la protection de l'enfance).

- Enfin, la loi de réforme de la Protection de l'enfance met en avant la logique de parcours. Le projet pour l'enfant (PPE) est rendu obligatoire. Enfin, la loi précise le cadre du partage d'informations en référence au secret professionnel et pose le principe de l'intérêt de l'enfant comme une référence idéale en écho à la notion d'usager au centre du dispositif développé par la loi du 2 janvier 2002.

Aujourd'hui, un établissement ne peut envisager son avenir sans référence au schéma départemental et à ses orientations. Il doit développer des partenariats et des coopérations indispensables pour éviter le repli sur soi et inscrire son action dans un dispositif plus large.

1.2 Le Foyer d'enfants "Le Bettex": l'accueil d'un public spécifique

1.2.1 Un établissement marqué par son histoire offrant un cadre sécurisant

La MECS « Le Bettex » est située en Haute-Savoie, dans la Haute-Vallée de l'Arve près de Chamonix sur la commune des Houches.¹⁸ Aux origines, il y avait un ancien chalet de montagne situé à 1350 m en face du massif du Mont-Blanc dans un cadre naturel exceptionnel. L'histoire de la maison commence en 1935. Une infirmière, Marie-Thérèse Isnard, catholique militante, originaire de Lyon cherche un lieu de camp pour accueillir des

¹⁷ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT0000000823100&categorieLien=id>

¹⁸ Annexe n°1 : Situation géographique du « Bettex »

jeunes en difficulté. Elle sera rejointe en 1941 par Hélène Villers, une assistante sociale, qui deviendra la première directrice du « Bettex ». Leur équipe s'étoffe et organise des camps de formation de jeunes filles de « l'Aide aux Mères de Famille » (ce que l'on appellerait maintenant des TISF - Techniciens d'Intervention Sociale et familiale). Des enfants sont accueillis pour des temps de colonies ou des séjours sanitaires. En 1947, se présente la possibilité d'acheter un vieux chalet au lieu-dit « Le Bettex d'amont ». En 1950, des enfants en difficulté sont accueillis de façon permanente. Ensuite, en juillet 1955, un prêtre, originaire de Chamonix, découvre le lieu et fait la connaissance des deux personnes qui y séjournent. Ce prêtre cherchait à créer un lieu d'accueil et de ressourcement en montagne avec une branche à vocation sociale. Ce centre d'accueil nommé « Foyer de charité », à proximité « du Bettex », permettra à quelques membres de ce centre de poursuivre l'action éducative de l'établissement. L'histoire et le fonctionnement « du Bettex » est indissociable de l'histoire et de la présence du Foyer de Charité de la Flatière dont le support juridique est une Association loi 1901.

L'association « Foyer d'enfants Le Bettex », régie par la loi de 1901 a été déclarée à la sous-préfecture de Bonneville le 24 janvier 1961. Elle a son siège au 804, route de La Flatière - 74310 Les Houches. Elle a pour but principal l'éducation d'enfants relevant de cas sociaux en vue de leur réinsertion sociale et familiale. Elle est composée de membres adhérents et de membres de droit. Le président et le responsable spirituel de l'association « Foyer de Charité de la Flatière », ainsi qu'un représentant de l'organisme de tutelle (Conseil Départemental) sont membres de droit. En mai 1965 une demande est faite à M. le Préfet de Haute-Savoie en vue d'une habilitation pour « Le Bettex ». L'association se disait « *désireuse de poursuivre et d'intensifier son activité au service d'enfants privés de vie de famille* » et demandait cette habilitation « *pour accueillir trente enfants, garçons et filles, de 3 à 14 ans.* » Le 10 mai 1967, l'association « Le Bettex » est habilitée à recevoir de manière habituelle trente enfants.

Les ressources de l'association se composent de cotisations versées par les membres adhérents, de la dotation du Conseil Départemental. Par arrêté n°13-05082 du 2 octobre 2013, le Président du Conseil Départemental a transformé l'autorisation par modification de la tranche d'âge des usagers accueillis en la fixant de 3 à 21 ans. Cette modification a validé une situation existante depuis 2001, des jeunes sans autres solutions de placement restaient au « Bettex » au-delà de leur 14^{ème} année.

Les membres de l'Association sont très attachés à la dimension sociale qu'apporte « Le Bettex » sur un territoire connu plus particulièrement pour son site touristique exceptionnel. Le projet associatif met en avant le lien entre la communauté et l'association « Foyer d'enfants Le Bettex ». Les valeurs véhiculées ont été parfaitement résumées dans la synthèse de l'évaluation externe réalisée en 2014 : « *L'objectif central que l'établissement s'est fixé, partant du christianisme et de sa vision humaniste, s'oriente*

autour de valeurs éducatives universelles, telles que la reconnaissance de la dignité de tout être humain, le souci de toujours garder un regard d'espérance et particulier sur chaque individu, de ne pas réduire la personne à ses actes, dans une dimension œcuménique de liberté spirituelle, ouvert à l'intériorité et à l'accompagnement vers une dimension citoyenne. »¹⁹ L'Association citée ci-dessus est propriétaire des locaux. Les repas, la blanchisserie et la maintenance des bâtiments sont effectués par ce centre garantissant les règles d'hygiène et les normes de sécurité en vigueur. Jusqu'en 1990, seuls les membres du centre travaillaient au Foyer d'enfants. Aujourd'hui, ceux-ci sont minoritaires (actuellement 5 salariés sur 17 au total, correspondant à 13.69 ETP - Equivalents Temps Plein). En 2010, le Conseil d'Administration (CA) avec l'accord du Département, envisagea une diminution de son activité. L'accueil fut réduit de 5 places, passant de trois groupes de vie à deux et de 21 usagers à 16. L'habilitation demeura fixée à 30 places. La réduction de l'activité visait à mieux répondre à l'évolution du public et de ses besoins en favorisant un accompagnement de qualité, davantage individualisé en conformité avec la loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale. Cette modification est aussi symptomatique d'une évolution du métier d'éducateur et du public accueilli. La part des écrits professionnels, l'accompagnement de l'utilisateur et des familles deviennent prépondérantes.

L'Association « Foyer d'enfants Le Bettex » est mono-établissement. A partir de 2013, il accueille 16 enfants et adolescents de 4 à 21 ans (30 places autorisées et 16 financées) sur deux groupes de vie verticaux. L'établissement accueille en grande majorité des mesures de placement judiciaire, quelques Accueils Provisoires (AP) et quelques pupilles de l'Etat. Il offre un accueil en internat ouvert toute l'année. « Le Bettex » est reconnu dans sa dimension de lieu d'attachement favorisant un ancrage affectif. La structure est un intermédiaire entre l'établissement classique et la famille d'accueil. Par son architecture, elle s'inspire des chalets savoyards et donne un caractère de solidité et stabilité à l'image de ces hautes montagnes imposantes et majestueuses qui l'entourent. « Le Bettex » est un établissement contenant et sécurisant. L'accompagnement éducatif met en avant la qualité du lien de confiance établi avec l'enfant et sa prise en compte, ainsi que l'instauration d'un cadre éducatif qui permet de sécuriser et de construire les enfants accueillis. La MECS du fait de son histoire, de son environnement et de son projet d'établissement a développé une spécificité et des compétences liées à l'accueil d'enfants carencés.

¹⁹ ATOS MANAGEMENT, 2014, *Rapport d'évaluation externe de l'Association Foyer d'enfants « Le Bettex »*, p.70.

1.2.2 Un établissement reconnu dans sa spécificité : le placement de longue durée

« Le Bettex » accueille un public spécifique qui lui donne une vocation départementale reconnue. Sa spécialisation consiste à accueillir des placements de longue durée. Cette notion de «longue durée » doit être questionnée tant dans ses causes que dans ses effets. Plusieurs usagers sont restés 14 ans (de 4 à 18 ans) au sein de cette institution. A mon arrivée au poste de directeur en juin 2014, le temps de présence des jeunes sur l'établissement était en moyenne de 70.9 mois, soit environ 6 ans.²⁰

Les raisons du placement de longue durée sont directement liées à un contexte familial dégradé ou absent qui ne permet pas d'envisager généralement un retour à court ou moyen terme dans la famille. Certains enfants sont pupilles de l'Etat, du fait d'un échec d'adoption ou du fait d'une décision de justice liée à un abandon constaté, un désinvestissement massif de la famille et/ou du décès d'un des parents. Pour certains enfants il existe des Délégations d'Autorité Parentale (DAP), car le parent ou les parents ne sont pas mobilisables.

Types de mesures au 1/06/2014

Placements (Art 375.3 C.Civil)	Accueils Provisoires (L 112-3 CASF)	Pupilles de l'Etat	Délégation d'autorité parentale
7 mesures	5 mesures	2 mesures	2 mesures

Cette réalité interroge le travail d'accompagnement de la famille. Le soutien à la parentalité a fait l'objet d'une grande évolution dans les pratiques. En effet, nous sommes passés d'une logique de substitution parentale à celle de la suppléance aux fonctions parentales. Cet aspect de soutien à la parentalité a longtemps fait débat dans l'établissement. Cet accompagnement a été perçu parfois comme un renoncement à notre mission première de protection des enfants face à des situations familiales « pathogènes » marquées souvent par la «déprivation» ou l'espoir déçu. Ce soutien à la parentalité est une dimension que je cherche à toujours mieux promouvoir dans l'intérêt de l'enfant. Cet accompagnement permet à l'enfant d'éviter le conflit de loyauté et sa perception erronée d'être le mauvais objet. Dans de nombreuses situations, un retour en famille semble compromis. Néanmoins, il demeure un objectif idéal au cœur du projet institutionnel et à défaut, il est de notre mission d'accompagner la famille au maximum et d'améliorer les liens familiaux. Nous accueillons aussi des enfants qui bénéficient de mesures d'Accueil Provisoire dont les parents présentent des déficiences intellectuelles. Ces parents ne sont aucunement maltraitants, mais ne sont pas en capacité d'assumer le quotidien de leur

²⁰ Annexe n°2 : Durée moyenne de séjour en juin 2014 et comparatif des moyennes d'âges.

enfant. Dans ces situations, bien entendu le soutien à la parentalité se fait plus facilement, car les parents sont plus en demande d'être associés.

Le placement dit de « longue durée » sous-entend que les enfants accueillis sont marqués, pour la grande majorité, dès leur plus jeune âge par un manque d'investissement majeur au sein de leur famille. Le syndrome abandonnique, les carences affectives et éducatives caractérisent le public accueilli au « Bettex ». Plusieurs enfants ont été orientés au Bettex après une prise en charge de la pouponnière départementale accueillant des enfants de moins de 3 ans. Quand l'enfant n'a pas bénéficié dès son plus jeune âge de suffisamment d'attention et d'affection, dans un environnement sécurisé, il risque de développer différents symptômes et pathologies du fait de cette distorsion ou rupture du lien. Le public accueilli présente souvent des troubles associés : troubles du comportement, déficiences intellectuelles, troubles de la relation et troubles de la personnalité. Actuellement 12 usagers sur 16 ont une notification de la Maison départementale des Personnes Handicapées (MDPH) avec une scolarisation parfois en établissement spécialisé de type Institution Thérapeutique Educatif et Pédagogique (ITEP) et Institut Médico-Educatif (IME), en classe d'Unité Localisée pour l'Inclusion Scolaire (ULIS) pour les primaires, en classe de Section d'Enseignement général et Professionnel adapté pour les secondaires (SEGPA), en milieu ordinaire avec le soutien d'une Auxiliaire de Vie Scolaire (AVS)).

Lieu de scolarisation des enfants au 1/09/2016.

Milieu ordinaire	ITEP	IME	ULIS	SEGPA	Milieu ordinaire avec AVS
4	1	2	3	1	5

Plusieurs enfants confiés à des familles d'accueil ont ensuite été orientés vers notre établissement. Celles-ci ne parvenaient plus à faire face à certaines problématiques qui nécessitaient une prise en charge pluridisciplinaire, portée par une équipe. L'enfant placé qui a vécu de multiples abandons et dont l'existence a été marquée par beaucoup d'insécurité cherche à tester le lien pour mettre la relation d'aide éducative en échec. Face à des comportements qui déroutent, à la violence, à l'intolérance à la frustration, les compétences éducatives et le professionnalisme sont indispensables.

Il est malheureusement difficile de pouvoir a posteriori évaluer de manière fiable et pertinente les effets de ces placements de longue durée. Cette longue durée m'interroge. Elle n'est pas forcément synonyme de projet abouti. Certains jeunes ont pu me confier qu'ils avaient « galéré » à la sortie de l'institution. Cette notion de longue durée mérite d'être repensée. Si la logique de parcours est mise en avant aujourd'hui par les lois (loi du 5 mars

2007), pour éviter les parcours chaotiques et les ruptures, des placements de trop longues durées ne sont pas souhaitables. Ces situations ont existé par le passé et portaient en elle le risque de maintenir ces enfants dans les institutions sans toujours répondre à un besoin. D'ailleurs, le législateur a prévu qu'au minimum au moins tous les deux ans, la situation d'un mineur placé soit évaluée : « *La loi du 6 janvier 1986, en limitant à deux ans la durée d'une prise en charge en assistance éducative, a mis fin à des pratiques d'accueil sans échéances précises, conduisant à "oublier" des enfants dans les services et à mettre leurs parents à l'écart.* »²¹ Je pense pour ma part que tout en évitant les ruptures et les incohérences de parcours, favoriser des étapes pour l'enfant placé permet de le faire évoluer positivement. Cependant, le temps est au dire de notre psychologue « un allié » et peut jouer en notre faveur. Il nous permet de travailler la solidité du lien, la confiance en soi en favorisant un processus de narcissisation.

Le public accueilli à la MECS est mixte. Les usagers sont âgés de 4 à 21 ans. En effet, si à l'origine, l'âge était limité à 14 ans, l'habilitation a évolué pour permettre l'accueil d'adolescents et même de jeunes majeurs. Ce glissement a répondu à une triple convenance, celle d'usagers qui n'avaient pas d'autres perspectives, celle de l'établissement qui inscrivait sa prise en charge dans la durée, celle de référents ASE qui n'avaient pas à trouver un nouveau lieu d'accueil.

A ma prise de fonction en juin 2014, le public était surtout composé de pré-adolescents et d'adolescents. La moyenne d'âge était de 11 ans.²² L'accueil se fait sur des groupes verticaux avec l'objectif de favoriser l'entraide entre enfants. « *Cette verticalité donne un élan de vie puisque qu'elle induit le désir de grandir et autorise l'identification aux plus grands.* »²³ Cette verticalité n'est pas sans poser aussi certaines difficultés que nous aborderons ultérieurement notamment autour de la maltraitance passive. Quelques chambres au sein de l'établissement, hors des groupes de vie, permettent aux plus grands de bénéficier d'une plus grande autonomie tout en étant rattachés à un groupe.

« Le Bettex » est identifié comme un établissement chaleureux et contenant. Il doit poursuivre son ambition d'être un lieu favorisant la résilience selon le concept de Boris Cyrulnik.²⁴ L'établissement se veut comme un intermédiaire entre l'institution et la famille d'accueil. Il se doit d'être un lieu ressource pour des enfants marqués par le syndrome abandonnique avec une valeur ajoutée au niveau de la qualité de la prise en charge éducative. Bien souvent, des « anciens » de tous âges passent et viennent saluer les éducateurs pour évoquer leur parcours souvent chaotique mais aussi ce que leur passage

²¹ OUI A., « La prise en compte des parents dans le cadre du placement de l'enfant », *Informations sociales* 2007/4 (n° 140), p. 32-33.

²² Annexe n°2 : Durée moyenne de séjour en juin 2014 et comparatif des moyennes d'âges.

²³ FOYER D'ENFANTS LE BETTEX, 2012, *Projet d'établissement*, 2^{ème} éd., p. 17.

²⁴ CYRULNIK B., 1999, *Un merveilleux malheur*, Paris, Odile Jacob, 218 p.

« au Bettex » leur a apporté en termes de repères et de construction. L'établissement est un lieu de vie où l'enfant peut « poser ses valises », avoir sa « place », se sentir valorisé, accueilli pour ce qu'il est avec son histoire et ses difficultés. Un lieu structurant, permettant de se construire comme futur adulte, autonome et libre dans le respect de l'autre où l'accompagnement d'aide se fait de manière individualisée pour lui permettre de développer ses potentialités. Le collectif a sa place (sans prendre toute la place) pour favoriser l'apprentissage des règles et le vivre ensemble. L'enfant peut mettre à mal la relation d'aide du fait de son histoire abandonnique. Les équipes vont patiemment chercher à instaurer une relation de confiance et lui donner des repères. Pour l'enfant, sa famille est toujours présente et se doit d'être prise en compte. « Le Bettex » de demain a l'ambition de mieux répondre aux besoins et attentes des usagers, aux besoins du territoire, s'ouvrir sur l'extérieur et diversifier ses modes de prise en charge en valorisant son site exceptionnel.

1.2.3 L'évolution du public accueilli : entre mythe et réalité

Mon travail de directeur, tel que je le conçois, consiste à diriger et à gérer l'établissement qui m'est confié avec, pour finalité, la recherche de l'intérêt de l'enfant en offrant des prestations de qualité. Cette gestion notamment des ressources humaines passe par l'écoute des difficultés des collaborateurs en prise directe avec les usagers. « Au Bettex », il n'est pas rare d'entendre que le public accueilli a évolué. Il est davantage « abîmé », plus « agité », plus difficile à accompagner. Cette évolution du public, est-elle un mythe ou a-t-elle un fondement dans la réalité ? Est-ce une situation propre à l'établissement ou partagée par d'autres professionnels de la protection de l'enfance ?

En quoi, le public a-t-il évolué ? Il est manifeste que la majorité des enfants accueillis présentent une problématique d'ordre psychique voire psychiatrique. Beaucoup d'enfants relèvent du soin et beaucoup d'éducateurs ont pu être dépassés par des passages à l'acte, des actes de violences qui les déroutaient et devant lesquelles ils se sentaient démunis. Bien souvent face à ce sentiment d'impuissance, l'hospitalisation devient l'ultime recours permettant au jeune de se poser et à l'établissement de retrouver un peu de sérénité. Plusieurs enfants ont des traitements qui les aident à diminuer leur angoisse et leur anxiété et prévenir ainsi les passages à l'acte.

Nous ne pouvons que constater que le public accueilli en MECS est devenu hétérogène. Au Foyer d'enfants « Le Bettex », cette hétérogénéité se vérifie. Quelques enfants présentent des troubles diagnostiqués par des médecins psychiatres (troubles du comportement, Troubles Envahissants du Développement (TED), troubles de la personnalité) ou sont porteurs de handicaps (Déficiences intellectuelles). Cette situation demande d'avoir un réseau de partenaires assez large afin que chacun soit scolarisé ou formé dans un lieu adapté à sa problématique (ITEP, IME, Hôpital de Jour (HDJ), Centre

d'Action Médico-social Précoce (0-6 ans) (CAMSP), Centre Médico-psychologique infantile (CMPI)). Tous les enfants « du Bettex » bénéficient d'une prise en charge thérapeutique en interne ou en externe en fonction de leur situation. Valérie Löchen dans son ouvrage sur les politiques publiques évoque cette évolution survenue dans les années 2000. « *Le manque de places en institut thérapeutique, éducatif et pédagogique (ITEP) produit de la même façon un mouvement vers les établissements de protection de l'enfance, confrontés à un accroissement des difficultés des enfants accueillis. [...] Au final, la frontière entre les établissements de protection de l'enfance et les établissements médico-sociaux tend à se brouiller, chacun accueillant des enfants qui relèvent des deux dispositifs et/ou de la pédopsychiatrie. Dans les faits, de nombreux enfants accueillis en semaine en IME ou ITEP sont accueillis le week-end dans des familles d'accueil de l'ASE, en foyer de l'enfance ou en maison d'enfants à caractère social (MECS). Des enfants et des adolescents accueillis en MECS font l'objet d'hospitalisations régulières (de jour ou plus exceptionnellement pour des séjours en situation de crise) en pédopsychiatrie.* »²⁵ Certains éducateurs plus anciens dans l'établissement remarquent qu'il était plus aisé de monter certains projets auparavant. En effet selon eux, les jeunes étaient plus faciles, plus posés, moins « abîmés ». « Le Bettex » conserve dans ses ateliers des maquettes remarquables. Les activités d'aujourd'hui se doivent d'être plus courtes, car tenir dans la durée est une difficulté.

Lors de ma prise de fonction en 2014, la répartition des effectifs en ressources humaines se décomposait de la façon suivante :

- Direction : 1 ETP
- Administration et Gestion : 0,46 ETP
- Psychologue : 0,23 ETP
- Equipe socio-éducative : 9,18 ETP
- Services généraux : 2,82 ETP

L'établissement disposait déjà d'une équipe pluridisciplinaire d'un effectif total de 13,69 ETP.

Le placement, dans la logique de la désinstitutionalisation, est devenu progressivement une mesure exceptionnelle. Il s'agit d'un ultime recours quand toutes les autres solutions ont échoué. Le placement répond à des situations plus complexes que par le passé et donne au public accueilli des caractéristiques nouvelles. La conjoncture économique et l'individualisme, avec l'effritement du lien social, contribuent à isoler davantage les individus. La précarité et l'éclatement des liens sociaux entraînent des situations d'exclusion qui favorisent la mise en danger et la maltraitance d'enfants. « Ce

²⁵ LÖCHEN V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod, p. 143.

*mouvement est accentué par l'augmentation des difficultés des parents dans les motifs de signalement, difficultés de santé (notamment de santé mentale), mais aussi conflits parentaux et carences éducatives, les trois facteurs étant parfois imbriqués. »*²⁶ Cette évolution évidente du public de MECS demande en réponse une plus grande expertise. En tant que directeur, la mise en œuvre d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est indispensable. Elle permet de développer les compétences nécessaires à la prise en charge de ce public et au travail avec les partenaires. La gestion du quotidien ne suffit pas. La dimension stratégique passant par la création de projets innovants ou tout au moins de projets porteurs de changements répondant aux besoins et attentes des usagers sera la meilleure manière d'appréhender cette évolution de la population.

Celle-ci conduit les Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) à appréhender le changement et les pratiques professionnelles.

1.3 Une situation de crise venant interroger le projet d'établissement

1.3.1 Une crise vécue avec les adolescents qui accentue le clivage des équipes.

Avant d'évoquer la crise vécue autour de la prise en charge des adolescents, il est important d'analyser le contexte de la Maison d'enfants « Le Bettex ». Il se caractérise par un clivage structurel des équipes. Celui-ci n'est pas à première vue significatif car les professionnels sont particulièrement stables. Il y a peu de turn-over et le taux d'absentéisme y est pratiquement nul. La culture participative et les besoins des enfants font que les salariés s'investissent dans leur travail et se sentent acteurs du projet d'établissement. Les salariés membres du « Foyer de Charité » sont des professionnels formés au métier d'éducateur. Ils apportent à l'établissement beaucoup de stabilité et une culture de l'engagement au service des enfants. A partir de 1990, l'ouverture aux salariés extérieurs s'est imposée du fait de la raréfaction des membres de « Foyer de Charité » qualifiés. Cette évolution a créé un clivage structurel entre les salariés membres du « Foyer de Charité » et les salariés dits « extérieurs » ou « de la Vallée. » Sans être conflictuel ou entraînant un climat social dégradé, ce clivage est alimenté par des cultures différentes (du fait de leur appartenance à une structure culturelle, même si il n'y a pas de prosélytisme et que tous

²⁶ Ibid.

sont attachés aux valeurs de la laïcité promues au sein de l'établissement). Les membres du « Foyer de Charité » se sentent davantage responsabilisés et « gardiens » des valeurs et du bon fonctionnement de la MECS. Les « extérieurs » parfois se sont déresponsabilisés et reposés sur leurs collègues membres du « Foyer de Charité » dont le lieu de vie est proche de l'établissement « Le Bettex ». La tradition orale faisait aussi que les membres du « Foyer de Charité » communiquaient régulièrement entre eux. Les salariés « extérieurs » se sentaient parfois exclus du système d'information. Cet aspect a pu être équilibré et régulé du fait de la part de plus en plus prégnante de l'écrit dans le système d'informations avec la mise en place d'outils d'informations plus efficaces (cahier d'informations, tableaux de bord de suivi, courriers électroniques). La Déléguée du Personnel (DP) a largement contribué à faire évoluer l'organisation pour que chacun se sente responsable du bon fonctionnement de l'établissement. J'insiste régulièrement sur cet aspect en termes de management en privilégiant le principe de subsidiarité pour que chaque collaborateur, quelle que soit sa tâche, se sente reconnu et responsabilisé dans son travail. L'établissement, sans doute en raison de sa taille modeste, favorise un climat ouvert où la parole se veut libérée. La dimension de l'établissement permet la proximité de la direction avec les salariés ainsi qu'avec les usagers. Le management participatif existe depuis longtemps avec parfois certaines dérives comme la nécessité de recueillir l'avis de tous les salariés et d'obtenir une totale unanimité pour prendre une décision. Ce fonctionnement entraîne une inertie, un manque de réactivité et parfois même une forte opposition collective face à une décision qui émane directement de la direction sans avoir été au préalable discutée et validée par l'ensemble des salariés.

Dans ce contexte, une crise majeure est venue questionner le fonctionnement de l'établissement. La crise est un symptôme qui vient dire quelque chose d'un fonctionnement. Elle est une occasion de repenser son action et demande au directeur de savoir prendre de la hauteur pour analyser les causes de la crise, poser un diagnostic et mettre en œuvre un plan d'action. En effet, si la crise est un révélateur, elle peut très vite devenir préjudiciable si elle est sous-estimée et n'est pas traitée correctement.

Cette crise s'est manifestée par des passages à l'acte de plus en plus importants et inquiétants tant sur un plan quantitatif que sur le plan de la mise en danger. Les chiffres des événements présentant un caractère de mise en danger ou de violences graves sont éloquentes.

Année	2012	2013	2014	2015
Evènements indésirables	23	26	51	21

Les équipes et la direction étaient débordées et ne savaient plus comment répondre à ces comportements. Ces passages à l'acte se sont caractérisés par des dégradations, des actes de violences des plus grands vers les plus jeunes ou à l'encontre des éducateurs, des provocations et des fugues.

J'ai souhaité évoquer la fugue comme étant un symptôme tout à fait éloquent de cette situation de crise, car le phénomène était relativement nouveau pour « Le Bettex ». Je sais que la fugue est une réalité qui concerne de nombreuses MECS accueillant des adolescents mais ici le caractère de nouveauté, la fréquence et les craintes que les fugues suscitaient, méritaient que l'on s'y penchât quelque peu. La fugue est « *un départ brusque et volontaire d'un mineur hors de son domicile ou du lieu dans lequel il est censé se trouver, sans l'autorisation des parents ou des personnes ayant sa responsabilité.* »²⁷ Sur un plan légal, la fugue n'est pas un délit et il n'y a pas de définition de celle-ci. Cependant la loi s'y intéresse et rappelle les obligations du mineur et des personnes qui en ont la garde. Un mineur est censé être au domicile de ses parents, de son tuteur ou des personnes qui suppléent aux fonctions parentales et à qui le mineur a été confié. Il ne peut se soustraire à l'autorité de son représentant légal sans permission. (cf. Art 108-2 et Art 371-3 du Code civil.) Un protocole de traitement de la fugue existe au sein de l'établissement.²⁸ En effet, les établissements sont tenus de déclarer la fugue dès qu'elle se produit au risque de voir leur responsabilité pénale engagée s'il survient un incident au mineur. « *Le fait de ne pas déclarer la fugue peut en effet entraîner leur responsabilité pénale, au travers notamment de l'article 334-4-1 du Code pénal qui condamne la non-déclaration de la disparition d'un mineur de moins de 15 ans en vue de retarder les recherches.* »²⁹ J'ai pu relever le nombre de fugues survenues dans la MECS « Le Bettex » durant toute l'année 2014 : 23 fugues réalisées par 7 usagers âgés de 12 à 17 ans. Sur ces 23 fugues, 15 ont été réalisées de manière individuelle, les autres en groupe de deux ou trois usagers. Afin de se rassurer, certains sont acteurs de leur fugue, mais par crainte d'être seul, entraînent leurs pairs dans cette fuite.

Très rapidement, j'ai souhaité réaliser un questionnaire auprès des adolescents pour mieux comprendre leurs motivations et les inciter réfléchir sur les alternatives à la fugue. Chaque fugue apparaît comme étant singulière dans ses circonstances et ses causes, cependant il apparaît que la cause principale de la fugue soit la volonté de quitter le foyer avec l'idée d'intégrer un foyer idéalisé. Les jeunes expriment le sentiment de manquer de liberté, d'être « énervés », d'être frustrés, avec la volonté de fuir les contraintes. Certains

²⁷ Centre Français de Protection de l'Enfance, « *Fugues, les comprendre et y répondre* », Actes du colloque, 4 mars 2014, p. 1, disponible sur internet :

http://www.fondation-enfance.org/fileadmin/users/fondation/Rapports_officiels/Actes_du_colloque_Fugues_2014_03.pdf

²⁸ Annexe n°3. Protocole en cas de fugue.

²⁹ Centre Français de Protection de l'Enfance, « *Fugues, les comprendre et y répondre* », Actes du colloque, 4 mars 2014. p.18.

manifestent leur difficulté à assumer le placement. La souffrance est telle que la fugue semble un moyen d'oublier cette réalité. Pour d'autres, le placement est assumé, mais c'est leur place dans l'établissement qui est remise en question.

La fugue est une recherche de « liberté » conçue comme une absence de contraintes. Certains usagers disent se sentir exister et revivre en prenant des risques et en fuguant. D'autres usagers ont été dans des états de désorganisation psychique qui pouvaient faire craindre le pire. Certains ont fugué en préméditant leur acte, mais dans la plupart des cas, il s'agissait de fugue dans le cadre d'une crise et d'un passage à l'acte impulsif. Souvent la fugue était la résultante d'une frustration qui déclenche le départ. Le nombre important de fugues risquait de rendre cet événement banal. Or, toute fugue est une mise en danger qu'il ne faut pas minimiser. Deux fugues, du fait de leurs circonstances, auraient pu avoir des conséquences dramatiques. Un colloque autour de la fugue a rappelé le risque représenté par la fugue : « *La fugue est l'expression la plus fréquente de mise en danger de la jeune fille adolescente.* »³⁰ et « *un mineur qui fugue est un enfant en danger, plus vulnérable à la violence et aux comportements à risque* »³¹. « *Une étude réalisée au Royaume-Uni en 2001, puis reproduite en 2011 avec des résultats similaires, montre que, pendant une fugue, 8% des enfants sont victimes d'abus sexuels, 13% sont blessés physiquement, 6% utilisent des stratégies dangereuses de survie et 25% dorment dans la rue.* »³²

Ces passages à l'acte et en particulier les fugues ont eu pour effet de créer un sentiment de culpabilité et d'impuissance pour les éducateurs en poste au moment des faits, un épuisement des équipes et de la direction de l'époque ainsi que le renforcement d'une disparité déjà existante. La fugue au sein de l'établissement était devenue habituelle et un moyen de chantage de la part des jeunes pour obtenir satisfaction. Les jeunes savaient que la fugue était mal vécue par tous les professionnels. Ils jouaient donc sur la peur de la récurrence pour s'installer davantage dans une forme de toute puissance. Enfin, cette situation a renforcé le clivage des équipes entre les éducateurs plus proches des adolescents, en général les éducateurs dits « extérieurs » et les autres éducateurs membre du « Foyer de Charité » plus investis avec les plus petits et plus en difficulté avec les adolescents.

³⁰ Ibid, p. 3.

³¹ Ibid, p. 1.

³² HELFTER C., 12 septembre 2014, « Protection de l'Enfance. Jeunes fugueurs : entendre leurs messages », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2874, pp. 26-29.

1.3.2 Une organisation et des équipements peu adaptés à la problématique adolescente

L'organisation de l'établissement a fait l'objet de changements profonds ces dernières années. Nous l'avons évoqué, l'arrivée de salariés dit « extérieurs » a modifié l'organisation telle qu'elle existait jusqu'en 1990. Sur les quatre derniers dirigeants qu'a connus la MECS, deux directrices sont restées en poste sur de très longues périodes, respectivement 45 ans puis 10 ans. Un directeur issu des salariés « extérieurs » n'est resté ensuite qu'une année et demie. Cette alternance de stabilité et de changement a amené un sentiment d'insécurité pour les équipes. La directrice, en poste de 2003 à 2013, figure charismatique, se montrait souvent réticente à la mise en œuvre de la législation qui venait réformer le secteur (Loi 2002-2, Loi de Réforme de la PE du 5 mars 2007). La résistance au changement est venue étonnamment de la direction et non des équipes. L'idéologie « familialiste » dominait et s'exprimait alors par l'utopie du « placement heureux » et une relative disqualification des familles. Au nom de la protection de l'enfant, le rapprochement avec la famille n'était pas toujours recherché. Le collectif était prédominant au détriment de la prise en compte de l'individualité et des projets personnalisés. La mise en place des outils de la loi 2002.2 s'est tout de même réalisée en grande partie grâce à l'impulsion des éducateurs en formation qui ont compris la pertinence de ces outils. La prise en compte des besoins et attentes des usagers est entrée progressivement dans la culture de l'établissement et dans son projet (écrit en 2012). La nécessité de réaliser l'évaluation interne (en 2013) puis externe (en 2014) a conduit l'établissement à se conformer aux exigences de la loi et à évoluer sur les questions relatives à la prise en compte de l'individualité et de l'accompagnement des familles.

Tout ESSMS à travers son organigramme permet d'offrir une image synthétique de son organisation.³³ L'organigramme place le directeur au sommet. Ensuite viennent la Directrice administrative et financière (DAF) et la psychologue. Chaque groupe de vie est animé par un coordonnateur faisant lui-même partie d'une équipe de quatre éducateurs pour huit enfants. Un conseil de coordination existe favorisant la communication et le management. Des fiches de poste ont été établies pour le personnel, ainsi que pour les coordonnateurs dans le cadre de la GPEC.³⁴ Le directeur ne peut exercer sa fonction seul et l'équipe de coordination a un rôle essentiel de conseil et de transmission des actions que je souhaite mener. Le coordonnateur est avant tout pour moi un animateur de son équipe, avec une « *fonction d'interface organisationnelle du travail éducatif*. »³⁵ Les coordonnateurs concourent à favoriser la cohésion des équipes. Une réunion de coordination se tient chaque semaine avec un ordre du jour

³³ Annexe n°4 : Organigramme du Bettex.

³⁴ Annexe n°5 : Fiche de poste Coordonnateur.

³⁵ HELFTER C., mars 2016, « Coordonnateurs : une fonction en quête de régulation », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2951, pp. 18-21.

préétabli. Puis une synthèse est transmise à l'ensemble des salariés sur les points les plus pertinents.

Cependant, le quotidien prend encore souvent trop de place et laisse trop peu d'espace à la réflexion et l'anticipation. La direction est très souvent en direct avec les équipes et parfois même avec les usagers et leurs familles. Si cela confère une dimension très humaine à l'établissement, ce fonctionnement risque aussi de faire perdre de vue au directeur sa fonction stratégique et gestionnaire, sa capacité à prendre de la hauteur pour avoir une vision de ce vers quoi il veut mener l'établissement à long et moyen terme. Une illustration de ce manque de réflexion a été particulièrement manifeste avec la prise en charge des adolescents. Il est intéressant de constater que l'agrément du « Bettex » concernait des jeunes de 3 à 14 ans en 1967, or progressivement, des adolescents sont restés jusqu'à leur majorité. L'inadéquation de l'environnement isolé dû à la montagne avec les attentes et besoins des adolescents confrontait la structure à de nombreux événements indésirables. La fonction contenante de l'établissement était mise à mal. Les jeunes avaient « pris le pouvoir » et menaçaient habituellement les éducateurs et le directeur de fuguer pour obtenir ce qu'ils voulaient. Un projet pour les ados, le « groupe ados » avait été créé avec l'objectif de permettre une prise en charge spécifique de ces ados. Cet aspect a été à mon sens sous-évalué et ne répondait pas suffisamment aux besoins et attentes de ceux-ci en termes d'autonomie et d'émancipation. Le projet « groupe ados » partait d'une bonne intention, mais a finalement contribué à véhiculer des tensions au sein des équipes. Les éducateurs du « groupe ados » organisaient avec ces jeunes des sorties (cinéma, concert), des courses, des quartiers libres en ville, un temps de préparation du repas en vue de favoriser des activités adaptées à cette tranche d'âge et travailler l'autonomie sur des temps spécifiques (du samedi début d'après-midi au dimanche à 18h00). Lorsque ce temps de prise en charge spécifique se terminait, les adolescents réintégraient leurs groupes de vie verticaux. Ils retrouvaient les plus petits et les règles spécifiques à ce groupe durant le reste de la semaine. Cette alternance créait des tensions importantes pour les éducateurs qui accueillaient les adolescents le dimanche en fin d'après-midi. Ces derniers investissaient cet espace qui leur était dédié, mais le décalage était trop important entre ce qu'ils vivaient dans le « groupe ados » et le groupe de vie. Ce projet de « groupe ados » n'énonçait pas assez clairement son projet en termes d'objectifs précis et quantifiables autour de l'autonomie. Il donnait une part trop importante aux loisirs et une forme de prise en charge à deux vitesses. La situation s'est détériorée en voulant contenter à la fois les éducateurs du « groupe ados » et les autres. Ces derniers se plaignaient du comportement des adolescents et les autres mettaient en avant qu'avec eux tout se passait très bien, laissant ainsi sous-entendre que leurs collègues n'étaient pas compétents. Apparaissaient d'une part, les « bons éducateurs », plus en phase avec la culture des adolescents, et d'autre part leurs collègues souvent plus en difficulté.

En acceptant de reprendre la direction de l'établissement en juin 2014 dans ce contexte, cela a été l'occasion d'analyser cette crise en proposant deux axes d'action :

- remettre un cadre éducatif en cherchant à réduire les événements indésirables,
- recueillir les attentes et besoins des jeunes et repenser leur accompagnement.

Ces derniers ont su exprimer leur volonté d'être réorientés. Ils avaient le sentiment d'être enfermés du fait de l'environnement montagnard, mettant en avant leur culture essentiellement urbaine. L'évaluation externe viendra apporter un regard extérieur sur cette situation et m'offrira un levier utile pour opérer le changement. *« Concernant son adaptation aux besoins des usagers, Le Foyer est situé dans un cadre magnifique en face du massif du Mont-Blanc. Si l'architecture, les aménagements extérieurs, ainsi que l'implantation sont particulièrement appropriés pour l'accueil d'usagers de moins de 13 ans, pour les adolescents par contre, l'isolement géographique du Foyer ne permet pas de leur proposer facilement les activités externes dont ils souhaiteraient disposer à leur âge. L'environnement ne permet pas de répondre de manière satisfaisante aux besoins et attentes des adolescents, dans une logique de parcours et dans l'intérêt de l'utilisateur. »*³⁶

Les fugues étaient un révélateur de cette remise en question de l'environnement et du besoin d'émancipation pour les adolescents. En effet, la fugue est aussi l'expression pour un jeune d'une relative sécurité interne qui lui permet d'oser se séparer de son environnement et exprimer qu'un jour il sera capable de se passer de l'institution. On peut dans ce sens comparer la fugue aux rites de passage qui existent en Afrique ou en Amérique latine. D'ailleurs, le jeune qui revient de fugue est souvent considéré comme un « héros » par ses pairs et après la première fugue, il n'est plus le même au regard des autres. La fugue venait interroger la place des jeunes au sein de la MECS. Elle était un appel à une prise en charge spécifique dans un environnement facilitant l'autonomie et la citoyenneté des jeunes accueillis.

1.3.3 Une sous-évaluation des besoins et attentes des adolescents

Ce que nous avons dit de l'enfant carencé s'intensifie avec la période de l'adolescence durant laquelle beaucoup d'éléments de la petite enfance en particulier la construction d'un sentiment de sécurité se rejoue. Dans l'ouvrage *Etudier les ados*, Thierry Goguel d'Allondans et Jocelyn Lachance expliquent qu'il y a une multiplicité d'adolescences qui se caractérisent par des « sous-cultures ». Cependant, il est possible de repérer trois aspects qui caractérisent l'adolescence en général : des rites de passages (en particulier dans les sociétés traditionnelles), un projet et l'expérimentation. Dans notre société post-

³⁶ ATOS MANAGEMENT, 2014, *Rapport d'évaluation externe de l'Association Foyer d'enfants « Le Bettex »*, p.74.

moderne, cette part du projet individuel comme capacité à se réaliser en tant qu'individu et l'expérimentation sont des éléments essentiels. *« La confiance en l'avenir, propre à la société moderne, n'est plus aussi certaine. La société « progresse », mais les personnes perdent, en quelque sorte, le contrôle des changements sociaux –« ça va un peu trop vite »- et, du coup, il devient difficile de se projeter sur le long terme. Dans ce contexte, des adolescents font plutôt des expériences avant de prendre des décisions importantes quant à leur avenir. Ils s'expriment dans l'action. »*³⁷ L'adolescence est une étape riche de transitions entre l'enfance et le monde adulte où le jeune est tiraillé par des désirs contradictoires, celui d'être reconnu comme « un grand » et à la fois, le besoin de se sentir sécurisé. L'adolescence est souvent une étape marquée par des crises qui sont des manières pour l'adolescent d'exprimer cette difficile transition qu'il vit avec plus ou moins de facilité et de compréhension. Cette transition passe par le corps avec la puberté et la discordance qui peut exister entre la maturité physiologique et la maturité psychique. La transformation physiologique contribue à faire de l'adolescence une étape marquée par l'agir. Il est nécessaire pour l'adolescent de s'identifier à un groupe particulier. L'adolescent est souvent soucieux de l'image qu'il va donner et s'identifiera à un style de musique ou une manière de s'habiller en cherchant la compagnie de ceux qui adoptent le même style d'où cette notion de sous-culture et d'adolescence hétérogène.

L'étape de l'adolescence peut être une étape d'ouverture ou d'enfermement. L'adolescent peut s'ouvrir davantage à la culture et à ses pairs. Il peut aussi entrer dans la voie de la répétition et de l'enfermement. Sans faire trop de généralités, les garçons peuvent devenir plus agressifs dans leur environnement social. Les filles, quant à elles, ont une propension à manifester de la violence envers leur propre corps (par les troubles des conduites alimentaires - anorexies, boulimies -, les scarifications, les tentatives de suicide). La consultation nationale de l'UNICEF de 2014 intitulée « adolescence : le grand malaise » est très riche d'enseignements. Elle y aborde différentes thématiques en lien avec ce malaise : *« On peut estimer à un tiers la proportion des enfants et adolescents concernés par la souffrance psychologique. Parmi les facteurs explicatifs, outre les variables de contrôle comme le sexe, l'âge et le type de famille, il faut souligner les tensions avec le père ou la mère, mais aussi le harcèlement à l'école ou sur les réseaux sociaux, les problèmes d'adaptation au système scolaire et l'absence d'amis dans le quartier ou sur qui pouvoir compter. Autrement dit, la souffrance psychologique prend sa source dans les carences relationnelles aussi bien dans la sphère des proches (famille, amis) que dans le cadre de l'école. »*³⁸ Souvent l'adolescent va s'exprimer par l'agir en réaction à son environnement.

³⁷ GOGUEL D'ALLONDANS T., LACHANCE J., 2014, *Etudier les ados*, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 44.

³⁸ UNICEF, 2014, Consultation nationale des 6-18 ans - *Adolescents en France, le grand malaise*, disponible sur internet : https://www.unicef.fr/sites/default/files/userfiles/Consultation_2014.pdf

Par contre, le phénomène de groupe va induire aussi des comportements, des passages à l'acte, mais plutôt par imitation. La crise vécue au « Bettex » avec les adolescents s'est illustrée par la multiplication des événements indésirables avec un phénomène de « contagion » augmentant le sentiment des équipes et de la direction précédente d'être « débordé ».

La crise interroge la prise en compte de besoins, attentes spécifiques et individualisés de ce public adolescent. Le projet d'établissement ne comporte pas d'étude de population et la formalisation des besoins du public. Bien que le Projet d'Etablissement mette en avant des valeurs humanistes et la prise en compte de l'utilisateur dans son individualité avec la notion de projets individuels, la prise en charge spécifique des adolescents n'est pas évoquée. Il n'est mentionné que la possibilité de créer un groupe horizontal d'adolescents. Cette absence est à mon sens significatif d'un manque d'élaboration des besoins de l'adolescent. L'adolescent est appréhendé de manière trop indifférenciée et le projet d'établissement ne parle que de l'« enfant » accueilli, terme générique qui concerne aussi bien les enfants en bas-âge, que les pré-adolescents et les adolescents.

Dans un document de 2013, les éducateurs investis auprès des adolescents faisaient une auto critique courageuse expliquant que les besoins des adolescents ont été confondus avec leurs attentes : *« La fin d'année 2013 approchant, les éducateurs du groupe ados avons fait le bilan de ce premier trimestre. Ce bilan fait état de difficultés évidentes au niveau de la prise en charge des adolescents, accompagnées d'un manque de maturité et d'autonomie importants chez les ados. Au niveau du quotidien, il apparaît que les jeunes sont dans une attitude de consommation, et ne sont pas acteurs du projet. De plus le groupe ne s'inscrit pas dans une démarche d'indépendance, ni dans une volonté d'évoluer. En outre, il apparaît que la prise en charge des adolescents au sein du "Bettex", ne semble pas tout à fait adéquate. Nous avons oublié des notions simples mais importantes dans l'accompagnement de ces jeunes, nous nous sommes contentés de répondre à leurs demandes sans trop chercher à les pousser vers l'avant. De plus, la détresse de certains d'entre eux face à l'annonce de leur départ futur nous a permis de prendre conscience de manquements au niveau de la préparation à la vie indépendante. Il apparaît que ces jeunes ne sont que peu préparés à quitter le foyer, et cela génère chez eux beaucoup d'angoisse. En conclusion, l'impression générale est que ces jeunes ne semblent pas s'ancrer dans la réalité et vivent dans l'attente perpétuelle d'apports extérieurs (éducateurs, directeur, professeurs, familles...). En ce sens, nous souhaiterions revisiter ce projet pour les adolescents et pré-adolescents du "Bettex". »*

La culture participative de l'établissement a fait que le projet « groupe ados » a été co-construit avec les adolescents avec le risque de prendre comme axe principal les demandes des adolescents sans réfléchir suffisamment aux besoins et à des objectifs plus

ambitieux. Dans cette situation, la méthodologie de projet et la dimension du management interrogent. L'environnement isolé de la Maison d'enfants « Le Bettex » est très certainement une cause majeure des difficultés rencontrées avec les adolescents, mais l'absence de projet adapté prenant en compte cette tranche d'âge dans ses besoins et attentes est une cause évidente de dysfonctionnement.

En synthèse de cette première partie.

La MECS « Le Bettex » s'inscrit dans une évolution des politiques publiques et du public accueilli. Si l'établissement est reconnu aujourd'hui par le Département dans sa spécificité, il a dû cependant faire face à une situation de crise et de dysfonctionnement autour de la prise en charge des adolescents. Cette situation invite au changement pour maintenir l'établissement comme un acteur essentiel du dispositif de protection de l'enfance et poursuivre son action auprès du public adolescent pour lequel il y a le plus de tensions sur le territoire. Pour ce faire, mon objectif est de diversifier les modes de prise en charge à travers trois projets :

- Recentrer l'accueil de la MECS « Le Bettex » pour les 3-13 ans.
- Créer un service d'accueil pour adolescents en milieu urbain, nommé « La cordée. »
- Créer un lieu d'accueil de jour pour des familles en situation de vulnérabilité et de soutien à la parentalité.

Dans la seconde partie, je me propose d'approfondir des aspects de ce diagnostic et certains éléments conceptuels qui m'aideront à élaborer ce projet.

2 Un environnement exceptionnel et une prise en charge, inadaptés aux besoins et attentes des adolescents

2.1 Interroger la spécificité du placement de longue durée

2.1.1 Le placement à l'épreuve de l'évolution des politiques publiques

Le placement revêt bien souvent une connotation négative. Un certain nombre d'ouvrages actuels témoignent de pratiques qui n'ont pas été respectueuses des droits des enfants, qui ont créé des situations de ruptures traumatisantes, ou au contraire, des défauts de protection. « *Séparer [...] est un acte grave, un des plus graves qu'une société puisse demander à ses représentants. Une séparation non justifiée est une injustice et un drame intolérable. Une séparation non effectuée au moment où elle était indispensable est elle aussi catastrophique, [...]* »³⁹ Le rapport Bianco-Lamy de 1980 dans *L'aide sociale à l'enfance demain*, mettait en avant de nombreux dysfonctionnements de la Protection de l'enfance. Ce rapport « *soulignait que les enfants et leurs parents étaient les grands absents de la protection de l'enfance, se retrouvant "parfois totalement exclus d'échanges ou de projets qui n'existent qu'en leur nom".* »⁴⁰ Pour les familles d'enfants placés, la décision de placement est bien souvent vécue comme un constat d'échec stigmatisant.

L'évolution des politiques publiques a permis de développer des alternatives au placement. La loi de réforme de la Protection de l'Enfance du 5 mars 2007, vise à diversifier les modes de prise en charge. Le placement dans cette évolution devient une mesure extrême. Dans ce contexte, il est pour moi primordial de réfléchir au sens du placement. Questionner le placement, c'est préciser la place de chacun : usager, institution, famille. Les politiques publiques ont donné une place fondamentale aux familles. La séparation avec le milieu familial aussi maltraitant soit-il n'est pas sans générer de la souffrance et de l'incompréhension chez l'enfant placé. La prise en compte des familles n'a cessé d'évoluer et la séparation de l'enfant d'avec son milieu naturel ne va plus de soi. Les directives européennes favorisant la désinstitutionalisation sont au cœur de cette évolution. Le concept de désinstitutionalisation est à n'en pas douter un progrès. Elle signifie que le « tout institution » ne peut être une réponse et invite les établissements à une plus grande collaboration. La prise en charge en institution ne peut être la seule réponse. Ayant

³⁹ BERGER M., 2004, *L'échec de la protection de l'enfance*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, p 87.

⁴⁰ OUI A., 2007, « *La prise en compte des parents dans le cadre du placement de l'enfant* », Informations sociales 2007/4 (n° 140), pp. 32-33.

beaucoup voyagé et travaillé sur différents projets en milieu ouvert, cette ouverture me tient à cœur. Dans le champ du handicap, je crois fermement au bien-fondé de l'inclusion. Il nous faut ouvrir nos institutions et faire en sorte que la société s'adapte aux usagers les plus vulnérables pour qu'ils y trouvent leur place en tant que citoyens à part entière. Cet aspect de l'inclusion est un progrès conséquent que je veux promouvoir d'autant plus que j'ai pu visiter de nombreuses institutions, en particulier en Amérique latine, qui étaient des lieux de relégation, fermées sur elles-mêmes, laissant très peu aux usagers la possibilité d'exercer leurs droits. La prise en charge se réduisait à la satisfaction des besoins primaires. La prise en compte des attentes, besoins et droits des personnes accueillies passait au second plan et pouvait être même totalement occultée. La réflexion autour de la bientraitance, du bien-être, de la citoyenneté, des loisirs, de l'autonomie étaient bien loin des préoccupations de la plupart des établissements que j'ai côtoyés.

Enfin, nous pouvons relever que la volonté de réduire les placements est une nécessité sur un plan budgétaire. Le placement coûte cher (le prix de journée moyen en Haute-Savoie est proche de 200 € par jour alors qu'une mesure en milieu ouvert approche les 40 €). Le Conseil Départemental se fait l'écho de cette tendance. « *Dès 2016, baisse de la dotation globale de financement du département annoncée à hauteur de 18,7 à 20 millions d'euros puis seconde baisse de 20 millions d'euros en 2017. [...] Le budget 2016 du département [...] tiendra compte des objectifs du schéma départemental avec les priorités suivantes : renforcement du placement familial et poursuite de développement des alternatives au placement.* »⁴¹

Dans ce contexte, quel sens donner au travail de ses collaborateurs au sein d'une MECS ? Comment manager ses équipes si ce placement, qui est au cœur de notre action et de notre projet, est annoncé comme une mesure « à éviter » ? Il convient de rappeler que le fondement du placement est avant tout légal. Il est prévu par la loi et répond à un besoin de protection des mineurs qui ne peut être remis en question par le développement de nouvelles alternatives. Le placement est un outil qui doit être utilisé à bon escient et au bon moment. Il ne doit pas être le seul outil. Ce qui fait problème n'est pas tant le placement en tant que tel que l'absence d'alternative au placement. La Loi du 5 mars 2007 et la récente loi du 1^{er} mars 2016 qui en est le prolongement, ont permis de sortir de la dichotomie entre le placement et les mesures en milieu ouvert. Elle offre de nouveaux outils permettant de mieux s'adapter à chaque situation pour favoriser un meilleur accompagnement. Pour faire une analogie, il en est comme de la santé. Les pouvoirs publics encouragent les services ambulatoires cependant les soins intensifs et l'hospitalisation n'en demeurent pas moins nécessaires. Le placement est une mesure utile et pertinente dans des situations de maltraitances avérées, de violences, de sévices, de mise en danger du développement

⁴¹ Compte rendu de la rencontre des Directeurs d'établissement avec la DPE, 1^{er} octobre 2015.

global de l'enfant. Plus de 80% des mesures de la MECS « Le Bettex » sont des mesures de placement judiciaire. Ces mesures décidées par le Juge des enfants répondent à un réel besoin de protection. Bien souvent, les enfants accueillis se caractérisent par un parent absent (abandon ou décès). Il en est ainsi pour 13 mineurs sur les 16, ce qui permet de parler véritablement de problématique d'abandon. Le parent présent est généralement en situation de grande vulnérabilité : troubles psychiatriques, addictions, incarcérations, situations d'exclusion. Certains parents, déficients intellectuels, ne sont pas en capacité de prendre en charge leur enfant au quotidien. Le cadre d'un accueil provisoire convient à ces situations de parents qui adhèrent à cette mesure. Le placement doit autant que possible favoriser l'accompagnement de la famille et le soutien à la parentalité. L'objectif du retour en famille doit rester, autant que faire se peut, au cœur du projet de l'enfant. *« Une mesure de placement judiciaire est, par nature, toujours provisoire. Le Juge ne doit pas entretenir chez l'enfant, ni même chez les parents, l'illusion d'un retour si cela est impossible. Dans cette hypothèse, d'autres procédures judiciaires plus conformes à la réalité de la situation du mineur seront actionnées (déclaration d'abandon, délégation ou retrait de l'exercice de l'autorité parentale). »*⁴² Il est nécessaire de donner une place nouvelle aux familles des enfants accueillis tout en préservant notre mission de protection. Cette nouvelle place donne de nouvelles perspectives aux éducateurs et permet de sortir du conflit de loyauté dans lequel trop longtemps des enfants ont été placés.

2.1.2 Les caractéristiques du public accueilli : les carences éducatives et affectives

« Le Bettex » se caractérise par des mesures de placement de longue durée en raison de problématiques familiales qui ne permettent pas d'envisager un retour rapide dans la famille. A l'admission, nous accueillons en général des enfants jeunes entre 4 et 8 ans. Dans plusieurs situations, l'établissement a pris le relais de la pouponnière départementale dont l'habilitation concerne les 0-3 ans. Actuellement, les quatre enfants les plus jeunes sont issus de cette pouponnière.

L'étude de population est le point de départ de tout projet. Dès ma prise de fonction, dans un contexte d'épuisement des équipes, je souhaitais repartir des caractéristiques et besoins du public accueilli et associer les équipes et notre psychologue à cette réflexion. Il s'agit pour moi d'un levier managérial que de repartir du public accueilli et au sens de notre travail d'action sociale. C'était aussi une manière de prendre de la hauteur vis-à-vis de la situation de crise vécue et placer « l'utilisateur au centre du dispositif »

⁴² BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, *Refonder les internats spécialisés, pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris, Dunod, p. 35.

comme nous y invite la Loi du 2 janvier 2002. Cette réflexion visait aussi à valoriser le travail réalisé au quotidien par les éducateurs. La complexité de cette étude a tenu à l'hétérogénéité du public accueilli. Un point commun caractérisait cependant l'ensemble des usagers de la MECS : les carences affectives et éducatives et le syndrome abandonnique. Ces carences déroutent et nécessitent une prise en charge au niveau du soin de plus en plus conséquente et un professionnalisme sans faille de la part de l'équipe éducative. Michel Lemay dans son ouvrage au titre éloquent *J'ai mal à ma mère*, nous aide à distinguer l'abandon de la carence : « *Carence et abandon sont deux événements qu'il faut nettement distinguer. L'abandon est une situation de perte définitive dont la compensation dépend essentiellement des adultes substitutifs qui vont ou non prendre le relais dans l'éducation de l'enfant. Tout abandon n'est d'ailleurs pas dramatique [...] La carence est un processus morbide qui risque d'apparaître lorsqu'un enfant de moins de trois ans a subi la rupture de ses premiers investissements avec les personnes significatives de son entourage sans que cette rupture ait pu être réparée. Cette discontinuité entraîne non seulement la blessure narcissique que l'on peut retrouver à toute période de l'enfance et qui se traduira par une dépression plus ou moins marquée mais, du fait de la structuration encore incomplète du Moi, elle provoque de graves perturbations dans la construction même de l'identité. Qu'il s'agisse de la prise de conscience du corps, de l'enracinement dans l'espace et dans le temps, de la découverte de la causalité, de l'intégration des premières relations objectales, de la maîtrise de l'anxiété, de l'organisation de la vie symbolique consciente et inconsciente, le sujet se trouve altéré dans ce que l'on peut appeler "la colonne vertébrale psychique de la personnalité".* »⁴³

Une étude de population a été réalisée et planifiée par moi-même sur trois rencontres avec notre psychologue. Comme il a déjà été relevé, nous accueillons un public mixte de seize enfants et adolescents, de 4 à 18 ans (petite enfance, enfant, pré-adolescents, adolescents). Celui-ci, hétérogène, revêt divers aspects : déficiences intellectuelles, troubles du comportement, troubles de la personnalité, troubles de la relation. La problématique générale liée aux carences ne doit pas faire oublier les problématiques annexes non moins importantes liée en particulier à l'âge des mineurs accueillis. L'adolescence amène de nouveaux besoins et attentes. La petite enfance amène elle-aussi des besoins spécifiques.

Le public du « Bettex » manifeste un sentiment permanent d'insécurité. Les usagers ont sans cesse besoin d'être rassurés et posent des questions telles que : qui fait la nuit ? Qui fait la soirée ? Qui m'amène à ma visite ? La même question peut être répétée inlassablement. Des affichages, des pictogrammes individualisés vont essayer d'apporter un repérage temporel et organisationnel, mais bien souvent l'enfant donne l'impression de

⁴³ LEMAY M., 1993, *J'ai mal à ma mère*, Paris : Editions Fleurus psychopédagogie, p. 14-15.

ne pas intégrer ces réponses. Les usagers sont hyper-sensibles à toutes les situations de changements. L'endormissement pour beaucoup pose problème et réactive beaucoup d'angoisses. Le transitionnel doit toujours être préparé et anticipé. Cette insécurité s'inscrit dans les premières relations du tout petit qui n'ont pas été assez stables. L'enfant est dépendant du bon déroulement des visites avec sa famille. Si la famille n'est pas en capacité de s'inscrire à minima dans une régularité en termes de visites, alors l'enfant est profondément perturbé. Ces enfants ont peur d'avancer dans l'inconnu et parviennent difficilement à se projeter. Cette insécurité rend l'enfant dépendant du collectif, qui a une fonction rassurante.

Les carences éducatives se traduisent par une intolérance à la frustration. L'enfant veut tout et tout de suite. Le rapport à la loi est complexe et la règle n'est souvent pas intégrée. Paradoxalement, les enfants accueillis sont souvent legalistes et sensibles au sentiment d'injustice. Ils sont souvent dans une attitude de toute puissance. Ils veulent avoir le dessus sur l'adulte. Ils vont tester le cadre et la cohérence éducative.

Les carences affectives se manifestent par une difficulté à être dans la juste distance relationnelle. L'enfant exprime une avidité affective et une recherche permanente d'exclusivité. Michel Lemay parle de cette caractéristique de l'enfant carencé comme étant insatiable et prend l'image d'un mendiant aux mains percées. Les émotions, l'intimité et l'affectivité sont difficiles à gérer. L'enfant va exprimer cette carence affective en s'appropriant ce qui n'est pas à lui de façon très pulsionnelle. L'enfant abandonnique va chercher à attaquer le lien et mettre en échec la relation en étant lui-même acteur de la rupture. Cela le rassure et le conforte dans une image de mauvais objet. Il préfère se rassurer en se persuadant qu'il est mauvais plutôt que de remettre en question l'image idéalisée et magique qu'il a de ses parents. La fragilité narcissique décrit les enfants accueillis. Cette dévalorisation constante s'extériorise dans une difficulté à prendre soin de leur corps et de leur apparence. Ce manque d'estime de soi conduit souvent à une situation d'échec au niveau scolaire augmentée par le fait que l'enfant, pour se protéger, s'interdit de penser sa situation et son avenir. Il faut parfois des années et la pédagogie d'éducateurs et d'enseignants qui sauront redonner confiance à l'enfant ou au jeune pour qu'il arrive à s'inscrire dans les apprentissages ou une formation qualifiante. Les troubles psychiques ou psychotiques se manifestent par des fixations, de l'agitation, des attitudes maniaques et des comportements inadaptés et irrationnels (déclenchement des alarmes incendie, obstruction systématiques des toilettes, des douches, dégradations diverses, passages à l'acte violent sans raisons apparentes).

Je voudrais toutefois ajouter une note d'optimisme à cette description du public. Les enfants accueillis au « Bettex », au-delà de toutes les difficultés rencontrées forcent mon admiration au quotidien. J'admire leur force de vie et la capacité d'un grand nombre à être résilients.

2.1.3 La dimension collective en institution, entre force et faiblesse

Le projet d'établissement de la MECS valorise la dimension collective et en explique la raison : *« Comme toute société le groupe a ses règles, et chacun y a à la fois des droits et des devoirs. Lieu d'apprentissage de la vie quotidienne, le groupe doit être un lieu convivial et agréable pour les enfants et aussi un lieu sécurisant où chacun pourra bien vivre. C'est aussi le lieu où l'enfant grandit en se confrontant à ses pairs et aux adultes dans une juste distance relationnelle. »*⁴⁴ Au « Bettex », le collectif est organisé en deux groupes de vie verticaux animés par une équipe d'éducateurs spécialisés ou de moniteurs éducateurs avec un coordonnateur. *« Cette verticalité donne un élan de vie puisque qu'elle induit le désir de grandir et autorise l'identification aux plus grands. »*⁴⁵ Je considère que le collectif est un formidable outil éducatif de socialisation. Le projet d'établissement se fait l'écho de cette force. *« Le groupe permet la socialisation par la médiation des autres, des règles, des lois. A travers l'apprentissage du respect de l'autre, l'entraide, le quotidien, les enfants se soignent et s'éduquent entre eux. »*⁴⁶ Il permet l'apprentissage du « vivre ensemble » et de la citoyenneté. Au « Bettex », la dimension participative est très présente bien qu'il n'existe pas de Conseil de la Vie Sociale (CVS) tel qu'il est communément organisé avec 2 représentants des personnes accueillies, 1 représentant du personnel, 1 représentant de l'organisme gestionnaire. En effet, l'établissement relève de l'article D311-3 du Code de l'action sociale et des familles, qui précise que le CVS n'est pas obligatoire lorsque l'établissement ou le service accueille majoritairement des mineurs de moins de 11 ans. Par contre comme l'impose le même article, l'établissement a mis en place des groupes d'expression sous forme de groupes de parole par groupes de vie qui se réunissent systématiquement tous les 15 jours. Ce groupe de parole permet d'aborder des questions d'organisation, de projet d'activité, de vacances, de donner des informations concernant des moments importants de la vie de l'institution. Ce moment permet aussi d'aborder des difficultés et d'apporter des solutions, de rappeler des règles de vivre ensemble, toujours sous forme collégiale, en veillant à ce que tout le monde puisse prendre la parole. Un classeur permet de conserver des notes de ces échanges et les décisions prises. Je veille à ce que ces groupes de parole fonctionnent correctement grâce à un contrôle régulier. Par ailleurs, des délégués de groupes sont élus par les enfants à bulletin secret pour favoriser encore davantage la notion de citoyenneté. Le directeur se réunit tous les deux mois avec les délégués afin d'échanger et répondre à leurs questions et leur donner des informations concernant les événements de l'établissement. Cette instance est en phase d'amélioration, car bien souvent les enfants ont du mal à discerner ce qui relève de leurs demandes

⁴⁴ Foyer d'Enfants « Le Bettex », 2012, Projet d'établissement, 2^{ème} édition, p.17.

⁴⁵ Ibid, p. 15.

⁴⁶ Ibid, p. 19.

personnelles, de leur groupe de vie, ou des enfants accueillis dans leur globalité. Ces instances répondent véritablement aux attentes des usagers qui souhaitent exprimer leurs souhaits et sont capables d'apporter des solutions aux problèmes posés en particulier autour de la vie en collectivité et du quotidien qui est le principal support du travail éducatif. Ils favorisent la capacité des enfants à écouter, à s'exprimer, à être acteurs et partie prenante de la vie de l'établissement. La dimension participative est une force et un levier important en termes de gestion de conflit et de cohésion de groupe.

L'aspect collectif du groupe de vie et de l'institution ne peut se faire au détriment de la prise en compte de chaque usager dans son individualité. La loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale a mis en avant cette dimension indispensable à travers la mise en place de ces « outils ». Il s'agit du Projet d'Etablissement, le Livret d'Accueil, Le Règlement de Fonctionnement, de Document Individuel de Prise en Charge, la Chartes des Droits et des Libertés, la liste des personnes qualifiées, le Conseil de la Vie Sociale. Le législateur a souhaité mettre l'utilisateur au « centre du dispositif ». La bientraitance est favorisée par cette individualisation du parcours et des prestations de qualité.

Cependant entre l'idéal et la réalité, il y a un écart. En effet, le collectif est aussi le lieu où s'expriment des violences, des frustrations, des comportements qui ne favorisent pas le respect de l'autre, le bien-être, l'intimité et l'autonomie. Le groupe n'est pas intrinsèquement bon et certains systèmes et organisations peuvent avoir des effets délétères sur leurs membres. Les groupes de huit usagers, chacun avec sa problématique, concentrent un ensemble de difficultés et de pathologies. Un enfant en crise va avoir un effet négatif sur l'ensemble du groupe et l'approche systémique nous apprend que la modification d'un élément du groupe modifie le groupe dans son ensemble. Le collectif porte aussi en lui-même une gageure, faire cohabiter ensemble des enfants qu'aucun point commun ou projet ne rassemble au départ si ce n'est des problèmes familiaux. Francis Batifoulier se fait l'écho de ce non-choix : *« Le groupe d'enfants ou d'adolescents accueillis au sein d'une structure éducative est complètement artificiel et il l'est à plusieurs titres. Les membres du groupe n'ont pas choisi d'en faire partie, pas plus qu'ils ne se sont choisis entre eux. Ce qui les réunit, ce sont les problèmes personnels et familiaux qui les amènent à partager ce destin. Ils sont dans une situation de recevoir d'une institution ce que leur propre famille ne peut pas ou peut très partiellement leur apporter. Ainsi ce qui se met en circulation au niveau d'un tel groupe peut d'emblée être des sentiments de très grande frustration, de désillusion, de souffrance. Cet enchevêtrement des problématiques personnelles peut provoquer des identifications croisées très insupportables pour les membres du groupe. »*⁴⁷

⁴⁷ BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, Refonder les internats spécialisés, pratiques innovantes en protection de l'enfance, Paris, Dunod, p.129.

« Le Bettex » est un établissement reconnu dans sa dimension fortement humaine et chaleureuse, se situant entre la famille d'accueil et l'institution. Sans chercher à se substituer à la famille, les valeurs familiales sont présentes au sein de l'institution. Elles constituent l'identité et la richesse de l'établissement. Les groupes de vie s'appellent « Durang » et « Dupont » et un espace transitionnel (ancien groupe de vie) s'appelle « Dubois ». Dans les années passées, ces groupes de vie étaient appelés « familles ». Il y avait donc la famille Durang, la famille Dubois et la famille Dupont. Ce détail manifeste une époque qui n'est pas si lointaine durant laquelle l'idéologie familialiste dominait le secteur de la Protection de l'enfance. Paul Fustier, dans *Les corridors du quotidien*, développe l'idée qu'il existe deux institutions en une. L'institution entretient un paradoxe d'être à la fois « famille » et « non-famille ». Elle répond à un besoin archaïque d'étayage et de retrouver « la mère dévouée ». Cependant cet espoir de retrouver dans l'institution la mère dévouée est une illusion, un « Espoir impossible » d'où l'idée que l'institution doit explicitement être perçue comme une « non-famille. » « [...] *l'institution peut être investie de façon très archaïque par la personne accueillie, et que cet investissement est notamment facilité par l'existence de moments propres à favoriser une relation par étayage [...] La proposition « ceci est une non-famille » doit apparaître dans la réalité comme un explicite, comme le rationnel de la situation. Dès lors elle est proposée à la personne accueillie comme un « trouvé ».* En revanche, la proposition « ceci est une famille » relève du « créé » ; la personne accueillie externalise, ou projette au sens large du terme, des éléments de sa propre « famille interne » dans l'institution. »⁴⁸ Dans ce contexte, la question du groupe vertical m'interroge, en particulier, sur un plan éthique lié à la bientraitance et plus particulièrement à ce que l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médico-sociaux. (ANESM) décrit comme de la maltraitance passive ou institutionnelle. Peut-on concilier les besoins et attentes d'usagers entre des petits enfants de 4 à 6 ans, des pré-adolescents et des grands adolescents de 16 à 18 ans. Comment peut-on respecter les rythmes de chacun et adapter les règles au sein du groupe de vie ? Il est évident que les besoins et attentes ne sont pas les mêmes. Mettre ensemble petits et grands risque de ne pas respecter suffisamment le rythme des petits et d'infantiliser les plus grands. Les fiches incidents et les feuilles d'observation quotidienne révèlent que nombre d'actes de violence entre usagers se réalisent des plus grands vers les plus petits, les premiers étant facilement agacés par les seconds. Les adolescents ont pu exprimer qu'ils ne supportaient plus le collectif et les petits en particulier et qu'ils aspiraient à plus d'autonomie. Leur demande de quitter le foyer pour un établissement plus adapté aux adolescents manifeste que l'organisation telle qu'elle existe nécessite d'être repensée. Paul Fustier éclaire là encore notre propos et l'établissement

⁴⁸ FUSTIER P., *Les corridors du quotidien*, 2008, Dunod, Paris, p. 68.

doit veiller à développer cet aspect transitionnel de manière explicite au risque de provoquer des tensions. Les adolescents au « Bettex » manifestent que leur rapport au collectif tel qu'il existe pose problème. Ils supportent mal la dimension sans doute trop collective de l'établissement dont ils veulent se défaire sans toutefois être suffisamment autonomes pour s'en affranchir totalement. En même temps, il nous faut considérer que la notion de groupe pour l'adolescent est primordiale. Les adolescents recherchent la compagnie de leurs pairs et l'appartenance à un groupe est essentielle dans la construction de leur identité, comme le développe Philippe Jeammet dans *Adolescents d'aujourd'hui, ils vont bien merci*.

Ainsi, si je considère que le collectif est un bon moyen de socialisation, il doit rester équilibré avec la recherche de la prise en compte individuelle de chaque usager. Pour certains enfants qui ont vécu depuis leur naissance au sein d'un collectif, le rapport à la solitude est véritablement insupportable et cet aspect m'a beaucoup questionné. Comment préparer les jeunes à assumer la part de solitude inhérente à la vie d'adulte et éviter d'enfermer des usagers dans un devenir institutionnel en raison d'un « passé institutionnel »? Le collectif peut représenter un risque d'enfermement pour certains qui ne veulent ou ne peuvent plus en sortir. Concernant « le Bettex », cette dimension collective est trop prégnante du fait de la culture, de l'architecture et de l'environnement de l'établissement. L'institution ne donne pas les moyens aux jeunes accueillis de se défaire du collectif pour accéder à leur besoin d'autonomie.

2.2 L'analyse des attentes et besoins spécifiques des adolescents

2.2.1 Le passage à l'acte comme mode d'expression privilégié des adolescents

L'adolescence est souvent associée au mot « crise ». Il s'agit d'une crise narcissique, c'est-à-dire une crise de l'identité du sujet avec la remise en cause des modèles identificatoires. Cette étape de crise est nécessaire à l'adolescence dans cette étape de mutation. Cette étape est d'autant plus particulière que l'adolescent a du mal à exprimer ce qu'il ressent. Il a besoin de repères et, en même temps, il va éprouver le cadre. Pour P. Jeammet, l'adolescent : « *ressent le besoin d'être entendu et compris, en profondeur, mais comment pourrait-il exprimer ce qu'il a à dire ? Il ne le sait pas lui-même.* »⁴⁹ Les adolescents ont des difficultés à dire avec des mots leurs souffrances, leurs angoisses,

⁴⁹JEAMMET P., BECK F., BRACONNIER A., et al., 2012, *Adolescences, repères pour les parents et professionnels*, 5^{ème} édition, Paris, La Découverte, p.133.

leurs ressentis. C'est d'ailleurs pour cela que le numérique est tellement prisé des adolescents, car il permet aux jeunes de s'exprimer de manière virtuelle en fabriquant une image de soi plus « glorieuse » et ainsi d'échapper au sentiment d'isolement, *« la pire chose que l'on puisse vivre à l'adolescence. »*⁵⁰ L'adolescence se caractérise souvent comme l'étape durant laquelle domine le parler par l'agir et le corps. Parler, c'est aller à la rencontre de l'adulte dont l'adolescent veut justement s'affranchir. L'étape de l'adolescence est donc une étape de perturbation du langage. *« Le langage devient à cet âge impropre à traduire ce que ressent l'adolescent qui doit se forger un nouveau vocabulaire pour exprimer ce qu'il perçoit et ce qu'il pense de son nouveau vécu. »*⁵¹ Il importe de connaître cette étape et comprendre non pas l'adolescent, mais l'adolescence pour ne pas appréhender le conflit comme quelque chose de négatif, mais au contraire comme inscrit dans un processus de deuil de l'enfance qui est nécessaire et positif. Le passage à l'acte pour la psychanalyse : *« est le plus souvent violent et agressif à caractère fréquemment impulsif et délictueux. »*⁵² Il manifeste une difficulté à intérioriser une tension, une frustration, un conflit, une émotion, une contrainte excessive et bien souvent représente une recherche d'attention et un appel à l'aide. Comme la somatisation, il est le signe d'une carence d'élaboration psychique. *« Loin d'être la conséquence d'un défaut de mentalisation, le passage à l'acte résulterait d'un débordement du monde du fantasme sur la réalité. »*⁵³ Le passage à l'acte est donc une tentative inadéquate pour résoudre une situation d'angoisse insupportable. D. MARCELLI et A. BRACONNIER parlent *« d'acte symptôme »* qui se définit comme *« un véritable compromis qui révèle, tout en déguisant ses origines et ses éléments, l'existence d'un conflit. »*⁵⁴ Ces *« actes symptômes »* *« tendent à être remplacés par la verbalisation. »*⁵⁵ Dans ces *« actes symptômes »*, je pense par exemple aux situations d'échec scolaire, de mise à mal des projets individualisés, des situations d'isolement, aux événements indésirables qui sont bien souvent révélateurs de difficultés et de souffrances chez l'adolescent. Il apparaît que plus le jeune sera accompagné dans la mise en mots de ce qu'il vit et ressent, moins il aura besoin du passage à l'acte. D. MARCELLI, A. BRACONNIER évoque aussi ce rapport de la manière suivante : *« Pour le langage, l'équilibre entre le langage et l'action s'observe en psychopathologie sous la forme d'une augmentation fréquente de l'agir et des passages à l'acte chez les sujets qui utilisent difficilement le langage. La relation inverse observée entre le passage à*

⁵⁰ JEAMMET P., 2015, Adolescents d'aujourd'hui, ils vont bien merci, Montrouge, Bayard, p. 85.

⁵¹ MARCELLI D., BRACONNIER A. 2013, Adolescence et psychopathologie, 8^{ème} édition, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, p. 90.

⁵² Ibid.

⁵³ DE MIJOLLA. A., 2002, Dictionnaire international de la psychanalyse, Calmann-Levy.

⁵⁴ MARCELLI D., BRACONNIER A. 2013, Adolescence et psychopathologie, 8^{ème} édition, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, p. 90.

⁵⁵ Ibid, p. 91.

*l'acte et la formulation de concept abstrait est bien connue chez les adolescents psychopathes. Mais cette relation inversée s'observe aussi en dehors de tout processus psychopathologique. »*⁵⁶

Une institution œuvrant auprès d'adolescents doit être en capacité d'accueillir ces actes-symptômes, de les interpréter et de les accompagner au mieux en favorisant des espaces de parole et d'expression. L'institution doit avoir une capacité à s'adapter à chaque adolescent dans sa singularité et son évolution. Parallèlement, l'institution doit garantir les droits des usagers et faire en sorte que ces actes symptômes n'aillent pas à l'encontre des droits fondamentaux des personnes accueillies et des salariés. L'ANESM se fait l'écho de cette réalité dans son dossier sur le traitement de la violence des adolescents.⁵⁷

Il est bien entendu légitime de vouloir réduire toute forme de passage à l'acte et le nombre d'événements indésirables en ayant soin de traiter chacun de ces événements indésirables de façon adaptée et proportionnée pour éviter la récurrence. Ces questions me concernent en tant que Directeur. J'ai voulu donner les moyens aux équipes de sortir de la sidération provoquée par des événements indésirables très fréquents à travers différents moyens :

- Une feuille de recueil des événements indésirables plus complète.⁵⁸
- Des procédures en cas de situation de crise en référence aux Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP) de l'ANESM.⁵⁹
- Renforcer pour un temps la fréquence de l'analyse des pratiques.
- Développer la fréquence des entretiens individuels avec les adolescents.

Ces moyens avaient pour objectif d'accueillir ces actes symptômes, de les accompagner, tout en garantissant un cadre que je conçois comme un ensemble de constantes, de limites et de repères qui permettent à toute personne accueillie de se sentir contenue et sécurisée. Une place à l'action éducative est toujours possible. Souvent la tentation est de croire qu'une situation complexe ne relève que du soin et plus du tout de l'éducatif. Il ne s'agit pas de penser l'éducatif ou le soin, mais l'éducatif et le soin en favorisant d'autres collaborations. Le cadre éducatif vise à protéger les usagers, mais aussi les salariés de l'institution. Il ne s'agit pas de craindre ces passages à l'acte, mais d'apporter une réponse à ces passages à l'acte pour que le respect qui est la base du vivre-ensemble puisse être recherché à tout moment. Dans cette recherche d'apaisement, dans un souci d'organisation et de soutien apporté aux éducateurs par le rappel symbolique de l'autorité

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ ANESM, juin 2008, Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses, Saint-Denis, 38 p, disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_conduites_violentes.pdf

⁵⁸ Annexe n°6 : Feuille de recueil des événements indésirables.

⁵⁹ Annexe n°7 : Procédures de traitement des événements indésirables et Procédure de traitement de la maltraitance.

présente au sein de l'institution, j'ai établi mon bureau au centre de l'établissement alors que traditionnellement le bureau du directeur était excentré.

2.2.2 Le défi de l'accès à l'autonomie des adolescents

La loi du 15 mars 2016 sur la protection de l'enfance prend en compte la problématique de l'autonomie pour les jeunes sortant du dispositif de l'ASE. Elle oblige la mise en œuvre d'un entretien un an avant la majorité pour préparer l'étape de sortie du dispositif. Cependant, il est évident que cet accès à l'autonomie dépendra en grande partie de ce qui aura pu être travaillé avec le jeune en amont de sa sortie et de ses capacités. Dans l'établissement, bien qu'il y ait eu une volonté de favoriser une prise en charge spécifique des adolescents à travers le projet « groupe Ados » et les projets individualisés, une confusion a été produite entre les besoins et attentes de ces derniers. Dans le cadre d'un nouveau projet en direction des adolescents, il convient d'évaluer l'existant et de définir les besoins de ce public. Il paraît indispensable d'approfondir les notions d'autonomie pour réaliser un accompagnement des adolescents le plus efficient possible, car cet accès à l'autonomie est l'enjeu essentiel de l'accompagnement éducatif.

Dès ma prise de fonction, j'ai décidé de reprendre les événements indésirables de manière systématique en cherchant à poser des limites institutionnelles et à comprendre les raisons qui avaient conduit les jeunes à poser de tels actes. A partir de l'enquête menée auprès de tous les adolescents, ces derniers ont exprimé leurs besoins de liberté, d'émancipation et en parallèle leurs difficultés à assumer le placement, les contraintes, à gérer leurs émotions, leur agressivité, leurs frustrations. Les adolescents manifestaient aussi une volonté de vivre en milieu urbain correspondant davantage à leur environnement familial et à la culture adolescente. Ils ont exprimé clairement leur exaspération de vivre en collectivité et leur difficulté à supporter les plus petits, mais aussi certains éducateurs qui pouvaient manquer de souplesse quant aux règles des groupes de vie. Ils ont pu exprimer leur volonté de pouvoir faire des choix et en particulier que leur décision de rester ou de quitter l'établissement soit respectée (ce qui n'est pas toujours simple au regard d'un dispositif en tension). Les jeunes manifestent leur soif d'expression et de projets. Ils veulent être considérés comme des grands, être davantage entendus et parties prenantes de la vie de l'établissement. Ces derniers sont demandeurs d'espaces d'élaboration et d'échange.

Je souhaite à présent développer ce que revêt la notion d'autonomie. Il n'est pas un projet qui n'évoque ce terme, risquant de le banaliser et de ne plus en mesurer les enjeux. La pyramide de Maslow hiérarchise les besoins de tout homme. Cette thèse a pu être décriée, notamment en mettant en exergue des situations contradictoires en pensant de façon trop rigide que si le besoin « inférieur » n'était pas assouvi, le besoin « supérieur »

ne pouvait l'être lui-même. Cette « pyramide » offre une synthèse des besoins de tout être humain. Maslow a mis à jour cinq besoins fondamentaux et universels : les besoins physiologique (manger, boire, se vêtir, se reposer, se loger), les besoins de sécurité (être dans un environnement stable et sécurisant, avoir du plaisir, pouvoir rire, s'amuser), les besoins d'appartenance (valorisation, se sentir considéré, besoin d'aimer et d'être aimé), les besoins d'estime de soi (sentiment d'avoir de la valeur, d'être utile, développement de l'autonomie et de l'identité, des compétences) et enfin les besoins d'accomplissement de soi (capacité à faire des choix, à se réaliser, à développer des connaissances). Il apparaît dans cette pyramide que l'autonomie demande un travail en profondeur autour de la confiance en soi comme une condition nécessaire de son apprentissage. Je pense que cet apprentissage concret de l'autonomie peut aussi permettre au jeune carencé de reprendre progressivement confiance en lui et le construire. En effet, il existe un lien entre les actes que l'on pose et notre personne en tant que nous sommes sources de nos actes. P. Jeammet développe ce lien entre autonomie et confiance en soi dans une étape décisive de construction de l'identité : *« Nous avons tous besoin de savoir si nous comptons pour quelqu'un. Toute notre vie, nous chercherons l'assurance de notre valeur. C'est un besoin légitime, mais rien ne nous oblige à y répondre en rabaissant l'autre. Le problème n'est en effet pas d'être plus ou moins fort que notre voisin, mais d'épanouir nos potentialités en fonction de nos différences, nos talents propres. Et de le faire non par rapport aux autres, mais par rapport à nous-mêmes. Il faudrait pouvoir regarder les adolescents droit dans les yeux et leur demander ce qu'ils veulent faire de leur vie, ce qui leur plairait, ce qui les épanouirait, quels obstacles ils imaginent, et comment ils se voient les contourner. [...] nous pourrions construire ce qui est le plus fondamental : leur permettre d'épanouir au mieux leurs compétences pour l'avenir. »*⁶⁰

Nous voyons combien accompagner un jeune dans un processus d'autonomie va au-delà de la seule gestion du quotidien même si je pense que celle-ci ne peut être négligée et que cet apprentissage doit aussi passer par des actes très concrets du quotidien (rangement de la chambre, apprendre à cuisiner, à faire tourner un lave-linge, prendre soin de son corps, gérer un budget, gérer des temps libres, savoir prendre les transports en commun) et en se confrontant aux contraintes de la « vie réelle ». La capacité à gérer le quotidien doit être traduite en objectifs évaluables adaptés à l'âge du jeune et à sa problématique. Favoriser la confiance en soi d'un adolescent va lui permettre de faire des choix, d'aller de l'avant et de prendre des risques, accepter une part de solitude et lui permettre de se projeter. L'accompagnement vers la majorité exige la construction d'un projet scolaire ou professionnel. Le projet individualisé est au cœur de ses besoins et

⁶⁰ JEAMMET P., 2015, *Adolescents d'aujourd'hui, ils vont bien merci*, Montrouge, Bayard, p. 32.

favorise la prise en compte de l'adolescent dans sa singularité. Il permettra de diminuer l'angoisse liée à l'orientation ou à l'avenir d'un jeune.

L'ouvrage de Ronan Le Coadic, sociologue, intitulé *L'autonomie, illusion ou projet de société* offre une réflexion complète sur cette notion d'autonomie, son évolution dans le contexte sociétal actuel : « *L'étymologie – non contestée – du mot autonomie; provient de deux mots grecs : auto, “soi-même”, et nomos, “loi” ou “règle”. Rappelons, surtout, la conception kantienne de l'autonomie, qui pourra servir de point de départ à notre réflexion. Selon Kant, l'autonomie est le choix qui ne repose que sur la volonté propre de l'homme, établissant une “législation universelle”. Tout choix qui serait soumis à un élément “extérieur” tel que l'attrait, l'intérêt, la contrainte, le devoir, la loi, la nécessité, etc., relèverait, au contraire, de l'hétéronomie* »⁶¹ En même temps, ce sociologue explique que « *l'injonction de l'autonomie* » est « *paradoxe* » car l'autonomie comme processus ne peut être imposée. En conclusion, l'auteur nous offre une conclusion qui servira de base à notre réflexion : « *L'autonomie individuelle pourrait être conçue comme la faculté et la capacité concrète pour les individus d'effectuer les choix et de réaliser les actions qui leur importent, en s'appuyant sur leur autoréflexion [...]* »⁶² Par ailleurs, l'auteur parle de la dimension individualiste et communautariste de l'autonomie. En effet, l'autonomie ne peut se réaliser sans être reliée à la société dans une dimension citoyenne et en prenant en compte l'être humain dans sa dimension d'être social. Appliqué au dispositif de l'ASE, cela signifie que la sortie du dispositif ne peut se faire sans relais au risque de produire des phénomènes d'exclusion. « *Toute avancée dans l'autonomie ne peut se faire sans une dépendance* »⁶³ explique Guy Noël Pasquier, un autre sociologue. Ainsi, l'autonomie ne signifie par l'indépendance, mais l'apprentissage de l'interdépendance et de la citoyenneté. Accompagner l'adolescent dans son processus d'autonomie et d'émancipation est essentiel, car pour beaucoup de jeunes, la majorité correspond bien souvent à une sortie brutale du dispositif. Cela d'autant plus que les contrats jeunes majeurs sont des mesures bien moins fréquentes aujourd'hui en raison du coût qu'elles engendrent. De plus, le jeune accueilli dans le cadre d'une mesure de protection n'a pas toujours la possibilité de bénéficier d'un soutien familial à sa majorité. Or, nous savons bien que dans notre société, la grande majorité des jeunes adultes continuent de vivre dans une dépendance à leur famille pour divers motifs : études longues, chômage, coût de la vie élevé, difficulté à pouvoir assumer un logement. Le schéma traditionnel qui prévalait il y a quelques décennies du jeune majeur qui trouvait un emploi stable, un logement et se mettait en

⁶¹ LE COADIC R, 2006, *L'autonomie, illusion ou projet de société ?*, Les cahiers internationaux de sociologie, volume CXXI, p.317-340. Disponible sur internet :

http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/48/99/91/PDF/Le_Coadic_2006L

⁶² Ibid

⁶³ PASQUIER G N., 2013, « Autonomie, émancipation et liberté », *Le sociographe* n° 5, Hors-série n° 6, p.9-12.

couple n'existe plus. Aujourd'hui, le jeune majeur est davantage dans l'expérimentation et son « indépendance » plus complexe. Anne Oui, chargée de mission évoque cette réalité qui impacte directement les jeunes majeurs confiés au service de l'ASE dans un rapport de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED) de 2009 : *« l'accès à l'autonomie des jeunes sortant du système de protection de l'enfance constitue une préoccupation récurrente des acteurs chargés de la conduite de cette politique publique. Le passage d'une logique de protection pour un mineur à une logique d'insertion et de responsabilisation de jeune adulte est toujours difficile, particulièrement pour des jeunes fréquemment en retard scolaire ou en déficit affectif. »*⁶⁴ Il y a donc véritablement un défi à relever en accompagnant les jeunes confiés à l'ASE dans ce processus d'autonomie.

2.2.3 L'intérêt de l'enfant et la logique de parcours

Après avoir approfondi la question des besoins des adolescents afin de tendre à y répondre de manière pertinente, il convient de développer deux éléments phares qui seront de puissants leviers de management, l'intérêt de l'enfant et la logique de parcours.

Ces notions sont aujourd'hui courantes et il me semble important de pouvoir nous y arrêter. L'intérêt de l'enfant est une notion qui est apparue dès le XIX^{ème} siècle. La Loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, en mettant l'usager au centre du dispositif a mis en relief cette notion fondamentale. L'intérêt supérieur de l'enfant est au cœur de la Convention internationale des droits de l'enfant. Le Conseil de l'Europe au travers de la recommandation Rec (2005)5 réaffirme les droits des enfants et des familles au regard de cette notion d'intérêt et de qualité de prise en charge.⁶⁵ Elle est centrale dans le dispositif de la Protection de l'enfance, car c'est au nom de cet intérêt que ce dernier bénéficiera d'une mesure de protection. Cette notion d'intérêt doit guider la décision du Juge des enfants, du Service de l'ASE et la mission des établissements de protection de l'enfance. Cette notion est omniprésente dans la loi de réforme de la Protection de l'enfance du 5 mars 2007. Art. L. 112-4. —« *L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses*

⁶⁴ OUI A., Chargée de mission à l'ONED, 2012, Intervention au colloque de l'EHESP, *Les jeunes vulnérables face au système d'aide sociale*, Disponible sur internet : www.oned.gouv.fr/system/files/publication/20130220_ehesp_ao.pdf

⁶⁵ CONSEIL DE L'EUROPE, 2005, Recommandation (2005)5 relative aux droits des enfants vivants en institution, disponible sur internet : [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=Rec\(2005\)5&Language=lanFrench&Ver=original&Site=C&M&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=Rec(2005)5&Language=lanFrench&Ver=original&Site=C&M&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383&direct=true)

droits doivent guider toutes décisions le concernant. »⁶⁶ Il s'agit d'une référence éthique qui permet d'accompagner l'enfant, d'être à son écoute pour que la prise en charge soit davantage une prise en compte de l'enfant dans son individualité. Cet intérêt de l'enfant recherché implique un travail en partenariat et en réseau, afin de trouver la meilleure prise en charge pour l'enfant qui nous est confié et dont nous ne sommes jamais les seuls dépositaires. Cet intérêt de l'enfant vise à garantir le respect des droits et de la liberté de la personne accueillie. Au nom de cet intérêt, une prise en charge peut se terminer pour envisager un retour en famille ou une orientation en famille d'accueil, ou vers un autre établissement plus adapté. « Ceci ne veut pas dire que les services chargés des mesures éducatives ne se préoccupaient pas de cette dimension, avant la loi, bien entendu, ceci établit plutôt, encore une fois, que bien souvent les lois ne font que prolonger les recommandations ou pratiques déjà existantes. La nécessité de protéger mais aussi de tenir compte l'intérêt de l'enfant dans son développement le plus large possible et dans ses besoins à venir, et donc du projet pour l'enfant, est une attente forte des professionnels à l'égard des décisions judiciaires depuis de nombreuses années. L'intérêt de l'enfant doit guider toute décision le concernant. Il devient le principe fondateur de la protection de l'enfance qu'elle soit administrative ou judiciaire. »⁶⁷

Dans cette dynamique, la notion de logique de parcours a vu le jour. Elle vise à éviter les ruptures et favoriser la cohérence d'un parcours marqué par une histoire souvent complexe et chaotique. *«...lorsqu'un enfant bénéficie d'une mesure prévue à l'article 375-2 et 3 du Code Civil (Mesure éducative ou placement), le président du Conseil Général organise, sans préjudice des prérogatives de l'autorité judiciaire, entre les services du département et les services chargés de l'exécution de la mesure, les modalités de coordination, en amont, en cours, et en fin de mesure, aux fins de garantir la continuité et la cohérence des actions menées. »⁶⁸* La loi du 14 mars 2016, relative à la protection de l'enfance, met en avant une nouvelle mission de l'ASE consistant à veiller à la stabilité du parcours de l'enfant.

Cette logique de parcours se concrétise à travers le Projet Pour l'Enfant (PPE) prévu par la loi du 5 mars 2007, (réaffirmé par la loi du 14 mars 2016), visant à associer davantage la famille dans l'action menée auprès d'un mineur. Il s'agit d'un « *projet d'action pour l'enfant et sa famille.* »⁶⁹ La logique de parcours marque le passage d'une logique de structures à une logique de prise en compte de la personne en tant qu'individu dans ses besoins et son évolution. Cette logique vise à éviter les discontinuités et les ruptures dans

⁶⁶ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007, Art. L. 112-4, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006796427>

⁶⁷ CHIRON D., janvier / février 2008, « Le "projet pour l'enfant" Comment et pour quoi faire ? », *Les Cahiers de l'Actif*, N° 380/381, p 56.

⁶⁸ Ibid, p 54.

⁶⁹ Ibid, p 57.

les prises en charge. Cette logique de parcours suppose de développer les partenariats et le travail en réseau et d'être en lien étroit avec son environnement. Les coopérations entre établissements sont devenues dans cette logique de parcours une nécessité car bien souvent une institution a été fondée pour répondre à une partie du parcours. Elle vient donc favoriser ces coopérations et cette ouverture qui ne sont pas intrinsèquement naturelles. *«Indéniablement, l'évolution des politiques publiques dans le champ de la protection de l'Enfance a conduit les MECS à se considérer, dorénavant, comme parties prenantes d'un ensemble qui n'a de sens que dans la construction, à un moment donné, du parcours du jeune et de sa famille. Un parcours dont la cohérence et la qualité résulteront de la volonté et de la capacité des intervenants successifs à se mettre en synergie constante. Prendre conscience pour un professionnel de MECS qu'il n'est après tout qu'un intervenant parmi d'autres dans une chaîne dont l'origine s'est située bien amont de lui-même et qu'après son intervention, cette même chaîne poursuivra son déroulé.»*⁷⁰ Cette logique de parcours invite encore davantage les professionnels de la Protection de l'enfance à accompagner les familles des enfants qui bénéficient d'une mesure en assistance éducative. La notion de suppléance aux fonctions parentales prend alors tout son sens et la famille est partie prenante de ce parcours. Ces notions d'intérêt de l'enfant et de parcours de l'utilisateur, enfin, sont inscrites aux orientations stratégiques du schéma départemental de la Haute-Savoie.⁷¹

Ces notions sont des leviers puissants du management pour impulser le changement et interroger le sens et l'efficacité du travail social. La restructuration de l'établissement se fera en grande partie grâce au déploiement concret de ces deux concepts. Pour prendre en compte les besoins et attentes spécifiques des adolescents que nous avons développés précédemment, il est nécessaire de pouvoir mettre en œuvre le changement en particulier grâce à la méthodologie de projet que je me propose de développer maintenant.

⁷⁰ BOUFFIN G, 3^{èmes} Rencontres nationales des professionnels de MECS, 21 et 22 mars 2013, Lille, Édition Actif, p. 119.

⁷¹ Schéma départemental de la Haute Savoie, 2013, Orientation stratégique N°2, Affirmer la logique de parcours en protection de l'enfance, p. 82-83.

2.3 Impulser et accompagner le changement pour dépasser la crise

2.3.1 Une organisation qui ne remplit plus sa mission de protection

Au regard du nombre d'incidents et de fugues, il apparaît que l'établissement ne remplissait plus sa mission de protection. Les équipes étaient en souffrance, en particulier les éducateurs qui n'étaient pas impliqués dans le projet « groupe ados ». Ils étaient démunis face à une violence croissante et un phénomène de groupe qui rendaient très difficile la contenance et la protection. De fait, sur neuf éducateurs, quatre éducateurs, étaient parties prenantes de ce projet. C'est-à-dire que plus de la moitié des éducateurs ont été dans cette situation de souffrance. Elément intéressant puisque ces difficultés ont d'ailleurs fini par gagner ceux qui s'occupaient des adolescents, eux-mêmes progressivement débordés par la situation. Le directeur qui m'a précédé était démuni face à cette situation. Les jeunes avaient « pris le pouvoir » et les éducateurs, comme la direction, ne semblaient plus avoir de prises sur eux.

Les réponses apportées ne semblaient pas apporter d'apaisement et de solution durable. La direction a souvent fait appel à l'extérieur : pompiers, gendarmerie, hospitalisations en service de pédiatrie de l'hôpital de Sallanches. Ces appels systématiques ont aussi contribué à diminuer l'autorité de la direction, qui faisait constamment appel à un tiers pour régler un problème. Je pense que l'intervention d'un tiers est une bonne chose, mais qu'il faut aussi veiller à employer ce moyen à bon escient. Ces situations ont contribué à inquiéter les équipes sur les questions de responsabilité, notamment en cas d'événements indésirables. Cette inquiétude a gagné les membres du CA en fragilisant le lien de confiance entre les membres du CA et le directeur précédent. Une autre réponse a été celle de demander un poste supplémentaire pour étoffer l'équipe s'occupant des adolescents. Dans cette situation de crise, un jeune homme non diplômé a été recruté dans l'urgence. Son profil du poste n'avait pas été défini à l'avance et cette embauche ne s'est pas révélée être pleinement à la hauteur des besoins identifiés.

Le climat tendu au sein de l'institution risquait de provoquer des situations de maltraitance. D'ailleurs, dans ce contexte, les plus jeunes étaient souvent la cible de la frustration ou du mal-être des adolescents représentant à mes yeux un problème majeur. Il s'agit de la maltraitance passive évoquée par l'ANESM dans ses Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP). *«Une attention particulière est préconisée dans les explications données au sujet des formes de maltraitance passives possibles, des négligences constituant des maltraitances, et des risques de maltraitance*

institutionnelle. »⁷² Cette forme de maltraitance en creux, répétitive et insidieuse doit être combattue. En effet, un enfant placé est marqué par la souffrance, la maltraitance ou l'abandon. Comment accepter que l'accueil dans un établissement spécialisé puisse reproduire une situation de maltraitance à laquelle nous sommes missionnés pour le protéger. Cela est inacceptable et une de mes premières missions de directeur est de faire en sorte que les droits et le bien-être des enfants accueillis soient préservés. L'ANESM dans sa recommandation : « Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance » insiste sur la mission du directeur de veiller à ne pas seulement éviter les situations de maltraitance, mais à développer une culture de la bientraitance au sein de l'établissement.

Ainsi la conjugaison de plusieurs facteurs a entraîné une situation qui appelait un changement. Ces facteurs peuvent se résumer ainsi : des besoins et des attentes d'adolescents pas suffisamment pris en compte, un environnement isolé en montagne, un mode très collectif de prise en charge ne laissant pas suffisamment de place à l'individualité, un accompagnement des familles insuffisant et un clivage au sein des équipes.

Si l'établissement est reconnu dans sa dimension de stabilité et de cadre sécurisant, la stabilité ne doit pas conduire à l'homéostasie et l'absence d'innovation. Les moyens du changement mis en place ont été, principalement, la mise en œuvre de projets nouveaux et une nouvelle forme de management. Je me suis fondé en grande partie sur les lois du 2 janvier 2002 et la loi de réforme de la protection de l'enfance du 5 mars 2007 et les RBPP de l'ANESM. Les concepts d'intérêt de l'enfant et de logique de parcours m'ont aidé à donner une nouvelle orientation à l'établissement. Je me suis appuyé sur la motivation des équipes et leur volonté d'améliorer la qualité des prises en charge. Les instances représentatives du personnel à travers la déléguée du personnel ont été aussi moteur dans cette volonté d'amélioration continue de la qualité et j'ai fait en sorte de la solliciter pour sortir de cette situation de crise. Enfin, je me suis appuyé sur l'évaluation externe qui est venue valider et confirmer mes observations.

Dans un monde en évolution, le changement est nécessaire. Il l'est plus encore lorsqu'une organisation est confrontée à une situation de crise mettant des équipes en difficulté. Il ne s'agit pas de changer pour changer, mais être en capacité de se remettre en question et permettre de mieux répondre à des besoins identifiés. Il s'agit d'une condition indispensable pour rester un acteur reconnu sur un territoire. Cette dimension d'innovation est essentielle pour maintenir aussi les collaborateurs dans une dynamique d'amélioration et une recherche d'efficience. Au regard de toutes mes observations partagées avec le CA, il m'est apparu que trois axes de travail étaient envisageables :

⁷² ANESM, décembre 2008, Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance, Saint-Denis, p. 17, disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_maltraitance_etablissement.pdf

- Le recentrage de la maison d'enfants « Le Bettex » sur l'accueil des 3-13 ans.
- La création d'une unité externalisée pour adolescents dans une logique de parcours.
- La création d'un lieu d'accompagnement à la parentalité par le biais des visites médiatisées.

2.3.2 La méthodologie de projet comme outil privilégié du changement

On a coutume de penser que le projet, c'est la vie. Une personne qui ne fait plus de projet et vit repliée sur elle-même inquiète son entourage. Il en va de même d'une institution. Une institution qui ne fait plus de projet s'essouffle et risque de perdre le sens de son action : JM Miramon explique les effets du projet sur une organisation : « *On ne peut présider ni diriger une organisation, si performante soit-elle, avec la gestion quotidienne pour seule ambition. Les usagers, les salariés, tous ceux qui sont cernés par l'institution (parents, pouvoirs publics) ne peuvent se satisfaire d'une gestion statique. L'institution doit ouvrir des perspectives, tracer des pistes, affirmer des valeurs. Tous ces éléments sont autant de points d'ancrage pour l'avenir, mais aussi de références immédiates pour fédérer et harmoniser au quotidien le fonctionnement des équipes. Le projet, fenêtre sur l'avenir, sert également le présent.* »⁷³

Tout projet doit contenir trois éléments essentiels : une intention de départ, un calendrier et une évaluation. Il doit expliciter ce que je vais faire, comment, en quel temps et enfin évaluer sa réalisation par le moyen d'indicateurs préalablement établis. Le projet ne peut rester qu'au niveau de l'intention. Il doit répondre à un ensemble d'étapes pour aboutir. Ces étapes sont les éléments indispensables de la méthodologie de projet. Elles peuvent paraître contraignantes, mais sont une manière d'anticiper par un calendrier le plan d'action et son déroulé. L'écriture de ces étapes du projet est un outil de valorisation permettant de clarifier, d'organiser l'action et de le communiquer auprès des collaborateurs et partenaires. Tout projet inclut une temporalité et une évaluation pour repérer si les objectifs de départ ont été atteints par le moyen d'indicateurs pertinents. « *L'axe du projet est au cœur du métier de directeur.* »⁷⁴ L'absence de projet entraîne une organisation autocentrée et accaparée dans le quotidien. Elle risque de perdre son dynamisme et sa capacité à évoluer dans un secteur en constante mutation. Elle demande de la part du directeur de développer la vertu de courage pour faire face aux multiples obstacles et aux résistances provoquées par un changement qui n'est pas naturel. Si l'absence de projet est dommageable, il faut veiller à ne pas entraîner les équipes dans une multitude de projets à

⁷³ MIRAMON J M., 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 69.

⁷⁴ Ibid, p. 70.

la fois, qui risquent d'entraîner de la confusion, de l'épuisement et ne pas favoriser leur aboutissement. Le potentiel de mobilisation d'une équipe doit toujours être évalué et pris en compte. Les projets qui ne se concrétisent pas, qui ne vont pas jusqu'au bout du processus, découragent et désengagent les équipes qui s'étaient mobilisées. La mise en œuvre du projet nécessite donc de la détermination et de la rigueur pour en faire une réussite qui soit source de satisfaction et de motivation pour tous. Le projet est véritablement un outil de management qui doit être utilisé à bon escient et au bon moment.

La méthodologie SMART est un bon moyen pour un directeur de vérifier que l'ensemble des étapes d'un projet est respecté. Cette méthodologie est issue du secteur marchand, mais ses principes sont applicables à un projet réalisé dans le secteur social. Elle nous a été présentée à l'occasion d'un cours sur le management et la méthodologie de projet dans le cadre de notre formation au CAFDES.

SMART ("intelligent", "fûté" en anglais) est un acronyme qui signifie Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound. Ces lettres peuvent définir différents aspects, mais l'idée globale demeure identique.

- Spécifique : l'objectif doit être précis, délimité et compréhensible. Le terme « Simple » est parfois utilisé.

- Mesurable : l'objectif doit être mesurable avec des indicateurs chiffrés, afin de vérifier s'il a été atteint.

- Atteignable (ou "acceptable" et parfois "ambitieux") : L'objectif doit pouvoir être atteint. Il doit être motivant.

- Réaliste : Les moyens mis à disposition doivent permettre la réalisation du projet. Est-ce qu'on dispose des ressources indispensables à sa réalisation? Est-ce le bon temps pour le réaliser ? Le mot réaliste est entendu parfois comme « pertinent ». Est-ce que le projet est pertinent et répond à un véritable besoin identifié sur un territoire?

- Temporellement : l'objectif doit être délimité dans le temps. Souvent les projets ne sont pas suffisamment inscrits dans une temporalité. Or, il n'y a pas de projet sans que soit déterminé un début, une phase d'élaboration (avec la possibilité de réaliser des points intermédiaires), et une fin permettant d'évaluer l'action menée.

Le préalable à tout projet est de déterminer des objectifs à partir d'une intention de départ. Le projet de changement au « Bettex » a débuté par un diagnostic précis et objectif à partir du nombre d'évènements indésirables et des questionnaires de satisfaction des

jeunes. Le diagnostic autour des difficultés rencontrées dans la prise en charge des adolescents a ensuite été confirmé par l'évaluation externe. C'est d'ailleurs tout l'intérêt d'une évaluation que de pouvoir pointer des dysfonctionnements ou des écarts. Ce diagnostic a été l'occasion d'échanges lors de réunions institutionnelles pour devenir un diagnostic partagé. « *L'analyse collective de l'existant crée en soi une dynamique propice à la réflexion et à une parole que la routine diffère trop souvent.* »⁷⁵ Cependant, parler de diagnostic partagé ne signifie pas qu'il a supprimé tout clivage au sein de l'établissement. La remise en question de l'accueil d'adolescents sur la MECS était inédite et entraînait de la résistance en particulier pour les éducateurs investis sur le projet « groupe ados ». Les arguments pour appréhender le changement ont été les suivants : la notion d'intérêt de l'enfant, la logique de parcours, la nécessité d'offrir des prestations de qualité, la réflexion autour de l'autonomie. Ces concepts ont été les idées forces qui m'ont donné la conviction que ce projet était légitime et que nous avions les moyens d'y parvenir.

A partir de notre réflexion sur l'environnement isolé du « Bettex », j'ai voulu répondre par la réalisation de trois projets successifs visant à mieux répondre à nos missions. Ces projets visent à diversifier les modes d'accompagnement de la MECS « le Bettex » pour adapter nos prestations à ses différents publics.

- Resserrer l'éventail de l'âge du public accueilli sur la MECS « le Bettex ». L'accueil sera limité aux enfants et pré-adolescents de 3 à 13 ans. La mise en œuvre se sera réalisée de Septembre 2014 à Septembre 2015. Ce projet sera allé de pair avec une redéfinition du cadre éducatif dans le but d'harmoniser les pratiques par l'écriture d'un nouvel outil, le « guide de la prise en charge ». La constitution de groupes horizontaux favorisant une prise en compte des besoins spécifiques des plus petits et pré-adolescents sera réalisée en juin 2016.

- Créer un lieu d'accueil en milieu urbain pour les adolescents de 14 à 18 ans (ou 21 ans pour certaines situations nécessitant la mise en place d'un contrat jeune majeur) de 10 places. Ces 10 places seront réparties selon trois modalités: 4 places en accueil collectif pour les 14-16 ans, 3 places en semi-autonomie et 3 places en studio pour les plus autonomes. L'ouverture de cette unité est prévue en Janvier 2017.

- Créer une maison des familles : un espace dédié au soutien à la parentalité de familles en situation de vulnérabilité et d'épuisement parental. L'ouverture de cette maison des familles étant prévue en Janvier 2018.

Aucun projet ne peut être déconnecté des ressources qu'il nécessite. Identifier les opportunités sur le territoire, les leviers d'actions et les ressources disponibles sont

⁷⁵ MIRAMON J M., 2009, Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 71.

indispensables. Au niveau des infrastructures, le projet de création d'un lieu d'accueil pour adolescents se fera sur la commune de Saint Gervais les Bains, au Fayet, sur un projet de réhabilitation d'une grande maison à vocation sociale. Le Fayet est idéalement situé et semble parfaitement adapté aux besoins et attentes des adolescents avec un accès à tout un ensemble de services.

Ce projet prendra donc la forme d'une restructuration du « Bettex ». Les 30 places autorisées par l'agrément de 1967 permettent d'envisager cette restructuration sans avoir à passer par la procédure de l'appel à projet. Sur le plan financier, il faudra favoriser la mutualisation des moyens et ne pas dépasser le prix de journée autorisé par le Conseil Départemental lors de la signature de la dernière procédure budgétaire. La situation financière du « Bettex » étant positive, la réserve de trésorerie permettra d'entreprendre, après accord du CA (conformément à ce qui est spécifié dans le DUD qui concerne la fonction de directeur), les investissements nécessaires qui seront autorisés. (véhicules, mobilier, travaux de mise aux normes sécurité et hygiène). J'ai rencontré à plusieurs reprises la Directrice Administrative et Financière afin de faire une simulation et un plan d'investissements (PPF - Plan Pluriannuel de Financement). Un comité de pilotage pour chaque projet se réunira selon un calendrier défini pour rédiger, entreprendre les démarches nécessaires et fixer les objectifs opérationnels évaluables. La pertinence du projet, sa cohérence, son efficience et son impact seront pris en compte.

2.3.3 Le levier des ressources humaines pour opérer le changement

Dans une situation de crise et d'équipe en difficulté, le management a un rôle prépondérant à jouer. Le management tel que je le conçois doit articuler une dimension humaine d'écoute et de bienveillance. Il implique la capacité à diriger, organiser et manager le changement en donnant une direction. Il existe différents styles de management et il me semble par-dessus tout que l'on dirige avec ce que l'on est, ses valeurs, son parcours, ses convictions. Ma formation au CAFDES a été décisive dans ce parcours et m'a permis de mettre des mots et des concepts sur des pratiques de management que je pouvais avoir de manière intuitive. J'ai pu pointer certaines erreurs de management que j'avais pu faire notamment concernant la délégation qui ne doit pas être un lâcher prise excluant le contrôle du résultat d'une tâche demandée. Certaines formes de management peuvent produire des situations de maltraitance en cascade soit dans un management trop laxiste ou au contraire trop rigide. L'ANESM dans une de ses recommandations rappelle l'interaction entre le management et la maltraitance : « *Appréhender les questions d'organisation et de climat social au regard des risques de maltraitance éventuels. Il est recommandé que l'équipe d'encadrement soit sensibilisée à analyser certains faits ou événements survenant au sein*

de l'établissement et à en tirer des points de vigilance particuliers en matière de risque de maltraitance. Les phénomènes de turn-over importants, l'absentéisme de dernière minute ou répété, les conflits ouverts entre les professionnels ou encore la communication altérée entre des professionnels et leur cadre de proximité, doivent être ainsi des occasions pour l'encadrement de s'interroger sur leur propre management et sur l'organisation et de questionner la qualité du lien entre les professionnels et les usagers. »⁷⁶ Je suis convaincu que la manière dont on considère ses collaborateurs impacte les usagers. Si les relations professionnelles sont empreintes de respect, d'écoute mais aussi d'exigence et de clarté cela, contribue fortement à un climat social plus serein qui en cascade favorisera la bientraitance. L'attention portée au dialogue social en impliquant la DP sur les questions d'organisation et les conditions de travail favorise ce climat social. « Le Bettex » bénéficie d'une culture participative importante qui est une force sur lequel j'ai pu m'appuyer. Cependant, à certains moments, cette situation a été un frein, car elle était si prégnante que dans la pensée collective, seules les décisions prises à l'unanimité semblaient pouvoir être appliquées, entraînant une forme d'immobilisme et une absence de véritable leadership de la direction. La formation au CAFDES m'a aidé progressivement à faire avancer l'établissement par objectifs et à asseoir mon autorité. J'ai mieux perçu qu'un projet ne peut dépendre de l'assentiment de tous dans sa réalisation. L'art de manager consiste pour le directeur non pas à négocier la réalisation d'un projet, mais à associer et entraîner les collaborateurs au maximum dans celui-ci pour qu'ils s'inscrivent dans la démarche.

Il me semble important d'évoquer ce que revêtent les concepts de management, de pouvoir, d'autorité. Le livre de Jean-Marie Miramon intitulé, *Le métier de directeur, techniques et fictions* est pour moi un ouvrage de référence. Il offre une belle synthèse de ce métier dans sa complexité. Le directeur est avant tout un homme d'action capable de diriger, décider, organiser, planifier, déléguer, mobiliser et communiquer. Pour l'auteur le management est : «[...] l'art de gérer et piloter des hommes, au cœur même d'un établissement, c'est-à-dire d'une organisation artificiellement construite en vue d'une action donnée. »⁷⁷ Une difficulté à ma prise de poste a été d'être issu des équipes. Auparavant, j'étais éducateur spécialisé puis coordonnateur durant deux ans dans cette structure. Les exigences du métier de directeur ont vite contribué à m'aider à réaliser que je faisais dorénavant un autre métier qui n'avait plus rien à voir avec la fonction éducative. La formation au CAFDES et les stages réalisés en ITEP et en EHPAD auront été pour moi une étape nécessaire pour acquérir la posture de directeur et développer : savoir-faire, savoir-

⁷⁶ ANESM, décembre 2008, *Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance*, Saint-Denis, p. 19.

⁷⁷ MIRAMON J F., COUET D., PATURET J B, 2012, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, 5^{ème} édition, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 63.

être, compétences. J'ai acquis également une meilleure maîtrise de l'exercice du pouvoir et de l'autorité. Le pouvoir m'était donné par le CA à travers le Document Unique de Délégation qui précisait ma mission et mon cadre d'intervention. Quant à l'autorité, je devais l'acquérir progressivement auprès des équipes à travers ma capacité à produire du sens, mobiliser les équipes autour des projets à venir, prendre des décisions et organiser le bon fonctionnement de l'établissement de manière plus lisible et efficace.

J'ai rapidement convoqué une réunion après le départ de mon prédécesseur pour exprimer ma perception du « Bettex » dans ce contexte de crise, d'épuisement, de changement mêlant inquiétudes et espoirs. J'ai pu exprimer les valeurs auxquelles j'étais attaché et ma volonté de travailler à faire du « Bettex » un lieu de vie et d'accompagnement qui favorise la croissance des enfants qui nous étaient confiés. J'ai annoncé que je me laissais deux mois d'observation et d'échange avec le CA pour faire des propositions de changement et que j'allais débiter des entretiens professionnels afin de recueillir les attentes et souhaits de chacun. Cela s'est avéré être un bon moyen pour sortir progressivement d'un rapport de collègue à celui de responsable hiérarchique. J'ai été d'ailleurs surpris par la capacité des éducateurs à intégrer ce changement. J'ai programmé quelques changements au niveau des équipes et nommé un nouveau coordonnateur de groupe au vu de son habileté relationnelle.

Je ne suis pas directeur tout seul. J'ai depuis ma prise de fonction mis en œuvre une collaboration étroite avec la Directrice Administrative et Financière (DAF) au regard de ses compétences en droit et expertise comptable. En effet, toute décision a bien souvent un impact sur le budget qui doit être correctement évalué. Les coordonnateurs ont joué un rôle important dans la mise en œuvre des changements de par leur mission d'animateur au sein de l'équipe. Je préfère d'ailleurs le terme de coordonnateur à celui de coordinateur étant donné que les deux termes sont employés dans le secteur.⁷⁸ Compte tenu de la taille de l'établissement, un chef de service et un directeur ne se justifiaient pas.

Les communications avec le Président de l'Association et les membres du CA sont fréquentes pour leur faire part des avancées du projet de restructuration de l'établissement et recueillir leurs avis et conseils. Un des axes de travail était pour moi de trouver des solutions à la crise actuelle et travailler à réduire le clivage des équipes en fédérant ces dernières autour d'un projet commun. Il y avait besoin de retrouver du sens et de la confiance dans le travail réalisé. J'ai organisé une session de formation autour du projet et des fondamentaux du travail social. Ce travail a permis de revenir à la notion d'usager au centre du dispositif. Un groupe de travail, à la demande du formateur, a d'ailleurs réalisé une affiche illustrant cet aspect que j'ai souhaité faire encadrer et afficher dans l'établissement afin de mettre en avant cette valeur. Je savais qu'un changement autour

⁷⁸ HELFTER C., mars 2016, « Coordinateurs : une fonction en quête de régulation », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, N°2951, pp. 18-21.

des modalités de nos prises en charge était nécessaire et que la situation de crise n'était pas uniquement liée à l'évolution du public ou à l'environnement montagnard de la MECS. Pour accompagner le changement et pour qu'il devienne effectif, il fallait faire preuve de pédagogie pour revenir sur le sens de ce changement et utiliser des leviers pour y parvenir en sachant qu'il y aurait de la résistance.

Après avoir approfondi les concepts clefs permettant de penser le changement et la diversification des modalités d'accueil du « Bettex », je vais maintenant décliner les différents projets qu'ils soient effectifs ou en cours de réalisation. Ces projets, au nombre de trois, tendent à pérenniser l'action du « Bettex » dans une logique d'efficience et de qualité des prestations offerte par l'établissement. C'est principalement l'intérêt de l'enfant et la logique de parcours qui seront les fils conducteurs de ces réalisations tant auprès des jeunes accueillis qu'auprès des familles en difficulté, dans un souci de prévention. J'ai maintenant approfondir le projet de restructuration de la MECS « Le Bettex », le projet de création d'un lieu d'accueil pour adolescents en milieu urbain appelé « La cordée » et enfin la création de la maison des familles pour soutenir la parentalité de familles en situation de vulnérabilité et d'épuisement parental.

3 Restructurer l'établissement pour favoriser la logique de parcours : entre spécialisation, création de service et soutien à la parentalité

3.1 La spécialisation de la MECS « Le Bettex »

3.1.1 Recentrer l'accueil du Foyer d'enfants « Le Bettex » pour les 3-13 ans

Le projet de restructuration a pris en compte l'existant. La réduction de l'éventail de l'âge des enfants accueillis dans l'établissement répondait aux différents constats liés à l'environnement peu adapté aux besoins des adolescents. Cet environnement ne permettait pas, comme nous l'avons dit, de répondre de manière satisfaisante aux besoins et attentes des adolescents en particulier en termes d'autonomie et de socialisation. Ce projet de restructuration pour l'accueil des 3-13 ans a été clairement souhaité par le CA et autorisé par le Département dans la continuité de l'évaluation externe. Il me paraissait fondamental d'inscrire cette restructuration dans l'intérêt du jeune et dans une logique de parcours. Je ne voulais pas qu'elle s'entende comme une simple mesure d'évitement des problèmes en écartant un public adolescent difficile ou comme un retour au passé. Cette fin de prise en charge des adolescents, dans la mesure où elle serait bien préparée et anticipée, marquerait une étape de croissance et de maturation invitant le pré-ado à prendre aussi conscience qu'il ne serait pas pour toujours dans un dispositif d'aide sociale. Le choix de 12-13 ans s'est fait aussi en fonction de l'offre existante sur le territoire. L'établissement est particulièrement en lien avec une autre MECS, située à Sallanches, qui accueille les 14-18 ans avec la possibilité de leurs offrir une formation professionnelle. D'autres MECS accueillent aussi sur cette tranche d'âge dans la Vallée de l'Arve. Il semblait donc pertinent de pouvoir favoriser un relais et la continuité de la scolarisation.

Une fois le recentrage décidé et acté au niveau du CA, il était nécessaire de partager ce diagnostic et cette volonté du CA avec notre autorité de contrôle et de tarification. Une rencontre s'est tenue au « Bettex », le 12 mai 2015, avec la Directrice de la DPE, un cadre de la DPE du Territoire Arve-Mont-Blanc, la responsable chargée de la tarification des établissements et services sociaux, le Président de l'Association Foyer d'enfants « Le Bettex », la DAF et moi-même. Nous sommes partis d'un constat, bien connu des services de la DPE, car nous n'avions pas manqué de communiquer sur les différents événements indésirables et les difficultés rencontrées avec les adolescents. La DPE et

l'Association « Foyer d'enfants Le Bettex » par son Président ont signé un accord pour réduire l'âge d'accueil au sein de l'Etablissement. Cette rencontre, dont je mets en annexe le compte rendu, a donc pris en compte l'évolution du projet d'établissement en mettant en avant la spécificité de la MECS « Le Bettex », en reconnaissant la valeur de son action au sein du dispositif de protection de l'enfance sur le territoire et en autorisant l'accueil d'enfants entre 3 et 12-13 ans. Sur le plan financier, cette restructuration ne modifiait pas le budget prévisionnel de l'établissement et n'impactait pas notre prix de journée. Ce projet de restructuration s'est donc réalisé à moyen constant.

Dans un premiers temps, j'ai communiqué aux équipes, à travers un rencontre institutionnelle, la décision prise par le CA et validée par la DPE en réponse à ce que l'évaluation externe avait relevé. La réduction de l'âge a été reçue de manière diverse par les équipes. Certains s'en réjouissaient et d'autre déploraient cette décision du fait de l'attachement qu'ils avaient avec les adolescents.

Cette décision a été mise en œuvre par la réorientation progressive des adolescents vers d'autres établissements de septembre 2014 à février 2016. Trois jeunes ont été orientés vers des établissements où le soin était prépondérant pour répondre à une problématique psychique. Ces situations particulières nous ont contraints à solliciter largement la DPE. Il nous fallait trouver des solutions adaptées, en particulier pour trois jeunes présentant des troubles de la personnalité. Ils devaient être orientés vers des structures avec une prise en charge au titre de la protection de l'enfance avec une double habilitation sociale et médico-sociale. Deux structures ont ainsi été sollicitées. Le DEAT 74 (Dispositif d'Evaluation et d'Accueil Transitoire) créé en 2012 à La Roche-sur-Foron par la fondation OVE (Œuvre des Villages d'Enfants) suite à un appel à projet conjoint du Conseil Départemental de la Haute Savoie et de l'Agence Régionale de Santé (ARS) Rhône-Alpes. Le second établissement sollicité a été « La Villa », à Seynod près d'Annecy. Un jeune a attendu plus d'un an avant d'être orienté vers cette unité accueillant 8 adolescents à difficultés multiples. J'ai sollicité également l'équipe mobile du DEAT 74 dans le cadre de cette orientation. Celle-ci a pu intervenir à la fois au « Bettex » et à « la Villa » pour accompagner le jeune dans cette transition. Trois autres adolescents ont été orientés vers trois MECS différentes de la Vallée de l'Arve. Simultanément, nous avons accueilli des plus jeunes entre 4 et 5 ans, directement venus de la Pouponnière départementale habilitée à accueillir les 0-3 ans dans le cadre de mesure de protection.

La réalisation du projet de recentrage devait être communiquée auprès des services de l'ASE et de l'ensemble des établissements du Département afin d'éviter l'incompréhension et de ne pas laisser le champ libre à des interprétations rapides et fausses. Je me devais d'expliquer que ce choix de restructuration n'était pas guidé par un souci de « tranquillité », en réorientant les adolescents, mais qu'elle avait été mûrie, partagée et décidée dans l'intérêt des jeunes accueillis et dans la continuité de notre

évaluation externe avec la DPE. Je me suis dit qu'une invitation sur l'établissement lui-même serait sans doute préférable à tous les discours. J'ai donc proposé à la Directrice de la DPE d'organiser l'une des réunions de directeurs d'établissements de la protection de l'enfance au « Bettex ». Plusieurs directeurs n'avaient jamais visité l'établissement. J'ai réalisé à cet effet un « Powerpoint » et présenté la mission spécifique de l'établissement en expliquant les motifs de la restructuration. Suite à cette présentation, j'ai été convié par la DPE à intervenir lors d'une présentation du DEAT 74 pour expliquer aux participants la manière dont s'était effectuée la réorientation des jeunes sur ce dispositif en présence de responsables du Conseil Départemental et de l'ARS et d'acteurs du secteur social et médico-social. Cette dimension de la communication est inhérente à la fonction de directeur. Il s'agit d'être dans l'action, mais aussi en capacité de savoir communiquer sur ce que l'on fait, pourquoi et comment on le fait.

Le calendrier du projet de restructuration ne pouvait être précisément défini car nous n'avions pas la maîtrise des délais de réorientation. Nous les voulions réussies et le mieux préparées possible dans des structures adaptées aux problématiques des jeunes. Le projet a mis 21 mois pour être complètement finalisé. Cela permet aujourd'hui d'en évaluer la pertinence. Le nombre d'événements indésirables a considérablement diminué. Depuis janvier 2015, il n'y a pas eu d'épisode de fugue. Le climat de l'établissement est bien plus apaisé et contribue à offrir un lieu plus sécurisant et porteur. Afin d'évaluer plus finement les effets de la restructuration, j'ai mis en place un système de feuille mensuelle pour chaque enfant, permettant d'évaluer chaque jour de manière synthétique avec un code couleur la situation de l'enfant. Ces feuilles appelées « feuilles d'observation quotidienne » facilitent le repérage d'un enfant en souffrance. Elle permet de ne pas enfermer l'enfant dans un passage à l'acte, mais de le voir dans sa globalité et sans que l'alternance des équipes d'éducateurs empêche cette observation continue et fine. Ce procédé permet d'évaluer très rapidement et, facilement, de manière individualisée, les actes de violence, les phases d'agitation ou au contraire les temps durant lesquels un jeune a pu être posé, responsable et autonome. Ces feuilles visent aussi à ouvrir des droits et gagner en autonomie. Elles sont un outil au service des enfants et des équipes. Elles sont utiles à l'élaboration du projet personnalisé du jeune, des différents écrits produits au sein de l'institution (rapports de synthèse notamment), des entretiens individualisés.

3.1.2. Les effets du projet de restructuration

Cette restructuration ne semblait a priori pas importante et l'on pouvait sous-estimer son impact au niveau des professionnels. Tout changement a des effets et modifie un équilibre toujours fragile au sein d'une organisation. J'ai dû faire face à de la résistance.

Elle s'est manifestée par la lenteur de la mise en œuvre des réorientations et une opposition de la part de certains salariés. La frustration de certains éducateurs de voir la fin du projet « groupe-ados » s'est traduite en effet miroir par un sentiment d'épuisement face au public plus jeune et plus dépendant. Les âges des enfants au 1/06/2016, une fois réalisé le projet de restructuration, met en évidence une moyenne d'âge de 8 ans contre 11 ans auparavant.⁷⁹ Malgré un diagnostic partagé, clef du changement, celui-ci était perçu dans l'esprit de certains salariés comme un véritable changement de public. Le rajeunissement des effectifs a entraîné de fait une situation d'enfants majoritairement moins autonomes qui demandaient une prise en charge plus exigeante sur le quotidien. Une des salariés a fait valoir sa souffrance au travail auprès des services de la médecine du travail en avançant le fait que, compte tenu de son âge (56 ans), les petits l'épuisaient. Dans cette situation, nous avons conclu avec elle une rupture conventionnelle.

Dans ce contexte de mécontentement, il m'a semblé nécessaire de reprendre avec les équipes le sens de cette restructuration et d'évoquer les difficultés rencontrées et de pointer les effets positifs produits afin de ne pas rester dans le ressenti et d'être dans une plus grande objectivité. J'ai aussi rappelé que la qualité de nos prises en charge donnait sens à notre travail et constituait une condition nécessaire à la pérennité de l'établissement. J'ai pour ce faire, favorisé des temps de réflexion grâce à l'analyse de la pratique et de formation.

Ce projet de recentrage du public accueilli était l'occasion de mettre les équipes au travail pour repenser la prise en charge, parvenir à harmoniser les pratiques et définir les objectifs de travail tant avec les plus jeunes qu'avec les pré-adolescents. Cela permettait aussi de relancer la dynamique de projet qui avait été affectée par l'arrêt du projet « groupe ados » et de développer notre expertise avec les enfants carencés

A l'occasion de réunions de travail nous avons étudié la description du Docteur Françoise Gaspari-Carrière qui dresse un tableau de la « La symptomatologie abandonnique » dans *Les enfants de l'abandon* : « *L'enfant abandonnique paraît souvent négligé, triste, à la fois distant et hyper affectueux, instable, affectueux et volage, en échec scolaire parfois massif, et souffre de troubles du comportement, accompagnés de troubles somatiques. Caractériel, asocial, parfois d'une timidité et d'une discrétion inquiétantes, il est souvent énurétique et encoprétique, désordonné, brouillon, mal orienté dans l'espace et dans le temps, artificiel, voire décousu dans ses discours, énigmatique.*

L'intelligence n'est pas touchée, ni la mémoire, ni les capacités transférentielles. Il se montre cependant inaccessible, lisse et insaisissable. La parole de l'Autre le touche peu, il semble nanti d'une très vieille expérience qui le rend sceptique et méfiant vis-à-vis de toute promesse, de toute forme d'engagement. Le passé et le futur le terrifient ou

⁷⁹ Annexe n°2 : tableau comparatif de la moyenne d'âge.

l'indifférent. Seul le présent compte, auquel il oppose une attitude de fuite et de camouflage incessants. Et cependant, il n'est pas fou.

Il frappe son entourage, généralement l'équipe éducative chargée de lui dans un cadre institutionnel où les insuffisances parentales l'ont placé, par des attitudes instables, changeantes, versatiles. Il est capable de s'attacher à n'importe qui, sans créer de liens profonds avec quiconque, comme s'il se réservait ou se préservait. L'échec, le refus de progresser, la haine du changement sont ses appuis, ses seuls repères. Les compliments le paralysent, les critiques accentuent son désespoir narcissique. Le rejet le rend méchant, agressif, destructeur ; la tendresse le fait fuir. Il poursuit cependant une quête affective incessante, tout en s'appliquant à mettre en échec la rencontre par des attitudes de repli et de mise à distance ou par des comportements caractériels. Il interpelle l'Autre par des attitudes extrêmement infantiles et des alternances d'excitation, d'agitation et d'abattement, de mélancolie, de distraction, vivant sur l'ignorance voulue ou non de la vérité d'un destin qui l'a voué à l'enfermement. »⁸⁰

J'ai fait appel à un formateur pour intervenir sur le sens du travail social. Ce temps a permis aux équipes de travailler à leur cohésion et au sens donné à leur travail. Ce préalable a profité à tous les salariés et a favorisé une dynamique collective. Afin de financer cette formation, la DAF a déposé auprès de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) de notre structure qui est l'Union du Fonds d'Assurance Formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale (UNIFAF) une convention de formation inscrite au Plan de Formation de l'année en cours. J'ai aussi invité un cadre de la DPE pour un temps d'échange autour de la loi de Réforme de la Protection de l'Enfance et dresser un état des lieux de la protection de l'enfance sur le département. Ce fut un échange riche permettant de décroisonner l'établissement et rappeler que notre cadre de travail dépassait largement le seul établissement et s'inscrivait dans des politiques publiques elles-mêmes en constante évolution.

J'ai composé deux groupes de travail, l'un pour travailler sur la question des besoins et réponses à apporter en direction des plus petits et l'autre sur ces mêmes aspects en direction des pré-adolescents. Chaque groupe de travail s'est réuni pendant 6 mois à raison d'une réunion par mois. Chaque groupe comprenait la psychologue, trois éducateurs et moi-même. Au cours des séances de travail, il est apparu deux axes distincts qui privilégiaient pour les enfants plus jeunes l'accueil et l'éveil et pour les pré-adolescents, le processus d'autonomie. Ce travail a permis de répondre à un manque identifié dans notre Projet d'Etablissement, mis en lumière par l'évaluation externe, à savoir l'absence d'étude de population. Cette réflexion, constitutive de l'élaboration du projet de restructuration,

⁸⁰ GASPARI-CARRIÈRE F., 2001, *Les enfants de l'abandon, Traumatismes et déchirures narcissiques*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 24.

s'inscrivait dans le Plan d'amélioration continue de la qualité. J'ai souhaité que ces questions des carences affectives et éducatives et du syndrome abandonnique soient au cœur de la formation et de l'expertise des professionnels. La spécialisation et la vocation départementale de l'établissement induit cette qualité d'expertise. Dans ce sens, le poste de la psychologue est central. Elle a tout particulièrement étudié ces questions et contribue à favoriser cette qualité de compréhension et de réponse adaptée à la problématique du public que nous accueillons. Notre psychologue intervient une journée et demie par semaine auprès des enfants, ainsi que pour les synthèses, les rencontres avec l'ASE et les rencontres organisées avec les familles sur l'établissement. Elle nous permet aussi d'évaluer chaque situation pour adapter de manière individualisée les besoins de prise en charge sur le plan thérapeutique.

Au fur et à mesure des échanges est née l'idée de créer deux groupes horizontaux. La demande était forte au regard des différents besoins identifiés. Pour ma part, très sensible à la dimension de bientraitance, il me semblait que les groupes horizontaux réduiraient les actes de violence gratuite qui pouvaient parfois exister de la part des plus grands envers les plus petits. J'ai donc évoqué ce projet avec le Président de l'Association puisque cet aménagement dérogeait au projet d'établissement dont je suis garant. L'idée était donc de faire l'essai pour évaluer ensuite la pertinence de constituer deux groupes d'âges. Cette modification est récente puisqu'elle date de début juillet 2016. Deux groupes ont été constitués avec les 3-8 ans et les 9-13 ans. Nous n'avons pas encore le recul nécessaire pour évaluer la pertinence de ce choix et évaluer son effet en particulier à travers l'analyse des feuilles d'observation quotidienne et du recueil des événements indésirables. Les premiers retours des équipes éducatives mettent en avant les besoins des plus jeunes, plus dépendants et nécessitant plus d'attention au quotidien. En termes de planning, j'ai donc privilégié une doublure des éducateurs sur ce groupe pour les soirées, pour faciliter les douches, les repas, le coucher qui est particulièrement anxiogène pour certains enfants avec l'idée de bien accompagner les petits dans cette phase. J'ai souhaité favoriser la coopération entre équipes différentes et inscrire sur les plannings qu'une fois tous les 15 jours, un éducateur déterminé du groupe des pré-adolescents puisse aider son collègue sur le groupe des plus petits. Il s'avère par contre que les levers semblent aussi difficiles et que deux éducateurs sur le temps de lever serait une bonne chose pour que les plus jeunes puissent partir dans de bonnes conditions à l'école. J'ai donc demandé à notre maîtresse de maison de venir plus tôt pour aider l'éducateur dans ce temps de lever. Nous sommes donc dans une phase d'expérimentation intéressante même si elle soulève aussi des questions d'organisation. L'ouvrage *Politiques sociales et de santé*, inscrit cette dimension d'expérimentation comme constitutif de la méthodologie de projet : « *L'intérêt de s'inscrire dans une logique d'expérimentation est d'éviter "l'irréversible", et de tester la pertinence et la faisabilité du projet. L'expérimentation repose sur une démarche méthodique qui*

consiste en la formulation d'une hypothèse ou d'un scénario et en la vérification de cette hypothèse, dans des conditions de réalisation et avec des indicateurs permettant non seulement de mesurer les résultats, mais également les processus définis à l'avance. L'expérimentation vise à priori une démonstration et/ou une diffusion de l'hypothèse vérifiée. »⁸¹

La restructuration de l'établissement s'est aussi concrétisée par différents éléments :

L'écriture de ce que j'ai appelé le guide de la prise en charge. En effet, je me suis rendu compte que nous étions dans une culture orale très forte et que nous n'avions pas de documents qui permettaient de mettre par écrit les pratiques professionnelles. Il était pour moi indispensable de pouvoir formaliser et harmoniser ces pratiques afin de dire ce que ce nous faisons et faire ce que nous écrivions. Je trouvais anormal que les enfants dussent s'adapter à chaque éducateur et à sa manière particulière de réaliser un lever pour ne donner qu'un exemple. Là encore, je me suis heurté à la résistance de plusieurs éducateurs qui étaient réticents à formaliser ces pratiques et revendiquaient leur manière de faire comme la meilleure. Ce guide de la prise en charge a été l'occasion de débats intéressants pour interroger le sens de nos actions et parvenir à une meilleure cohérence éducative. Ce guide de la prise en charge est une aide pour un nouveau salarié ou un stagiaire. Cela permet d'avoir plus rapidement des repères autour de la prise en charge du quotidien des enfants.

Le rajeunissement du public a aussi entraîné la nécessité de vérifier que l'établissement était adapté à l'accueil des plus petits. Une visite de conformité a donc été organisée avec la Directrice de la PMI du Département. Suite à cette visite, une légère modification a été rapidement réalisée à savoir la pose d'entrebâilleurs de fenêtres pour éviter une chute.

Cette restructuration a permis aussi de formaliser des conventions de partenariat pour favoriser la logique de parcours. Une convention a été signée avec une MECS de Sallanches accueillant les 14-18 ans avec laquelle nous avons des échanges et réalisé des orientations. De même, une convention a été signée avec le CMPI de Sallanches qui est un partenaire indispensable. Le rajeunissement a eu aussi un effet sur les écoles puisque nous avons doublé les effectifs à l'école primaire des Houches. Nous avons favorisé un partenariat visant à prévenir les situations difficiles et faire le maximum de lien entre les enseignants et l'établissement. Nous nous réunissons tous les trimestres en alternant les

⁸¹ RAYSSIGUIER Y., JÉGU J., LAFORCADE M., *Politiques sociales et de santé, Comprendre et agir*, 2012, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 575.

lieux de rencontre, au « Bettex » ou au sein de l'école. Participent à cette réunion : la directrice de l'école, la psychologue scolaire, l'infirmière scolaire, les membres du RASED (Réseaux d'Aides Spécialisées aux Elèves en Difficulté), notre psychologue, les coordonnateurs et moi-même.

Il est évident que la nouvelle organisation de l'établissement a contribué à redonner un climat plus serein et permis aux équipes de se recentrer sur les projets individualisés et le soutien à la parentalité. Le nombre d'événements indésirables a considérablement diminué. Au départ, je recevais plusieurs rapports d'incidents par semaine alors que maintenant en recevoir un tous les quinze jours est devenu la norme.

3.1.3 Valoriser l'environnement et le site de montagne

Cette restructuration venait en réponse à un diagnostic lié au cadre de vie. Or, à force de voir ce dernier comme un frein à l'autonomie, j'en étais à percevoir la montagne uniquement comme un obstacle. Plusieurs éléments ont permis de valoriser ce site exceptionnel et rappeler que la montagne est une école de vie particulièrement adaptée au public accueilli.

Tout d'abord, j'ai été sollicité par la DPE pour participer à la mise en œuvre d'un projet mené par le Conseil Départemental et la compagnie des guides de Haute Montagne de Saint Gervais Mont Blanc qui fêtaient leurs 150 ans. Il s'agissait d'organiser une grande journée de randonnée en montagne pour 150 jeunes relevant de la protection de l'enfance. Nous avons eu 4 réunions, pour préparer et organiser cette manifestation qui s'est réalisée le 2 août 2014. La difficulté tenait surtout autour de la logistique : transports, constitution de groupes homogènes, parcours adaptés en tenant compte de certaines particularités liées à des déficiences, des troubles de la personnalité. A cette occasion, j'ai invité M Banon, guide de Haute Montagne et notre interlocuteur sur ce projet pour qu'il vienne au « Bettex » parler aux enfants du projet et de la montagne. Ancien enseignant, cet homme passionné a su communiquer son amour de la montagne aux enfants.

Ensuite, un membre de l'Association, guide de Haute Montagne, a souhaité de manière bénévole donner de son temps pour les enfants du « Bettex ». Un projet escalade a donc vu le jour en septembre 2015. Ce guide de Haute Montagne est par ailleurs professeur à l'Ecole Nationale de Ski et d'Escalade (ENSA) de Chamonix, formant les guides de haute montagne. Ce projet s'est donc élaboré, et formalisé afin que toutes les questions relatives à la sécurité, avec les autorisations nécessaires, soient respectées. Cette activité a largement contribué à redonner sa place à l'environnement du « Bettex ». L'escalade est une belle école de vie pour des enfants en manque d'estime de soi.

« *L'escalade contribue à fixer la peur ou l'angoisse en dressant une scène contrôlée où le sujet brave ses terreurs intimes [...] La réussite procure un sentiment de valeur personnelle, de goût de vivre renouvelé. Une reprise en main de soi se produit parfois à la faveur de l'escalade réussie.* »⁸² Les règles liées à la sécurité en montagne sont importantes. Ces activités comme le ski sont très appréciées des enfants. La montagne est une école de vie qui vient donner au projet d'établissement un support intéressant qu'il nous faut exploiter et qui répond aux attentes du public accueilli. Des associations comme « A chacun son Everest » ou « en passant par la montagne » exploitent ce support éducatif qu'est la montagne pour aider des publics en difficulté à vivre des expériences leur permettant de reprendre confiance en eux. Katia Rouff dans l'article de Lien social N°760, intitulé *La montagne comme outil éducatif* parle de la montagne comme d'une « école de vie », de « support pédagogique » en mettant en avant l'importance de la préparation avec une priorité donnée à la sécurité en adaptant la montagne aux publics en difficulté. La montagne permet aussi de retrouver le sens des règles et de l'altérité, « *sans l'autre, on ne peut rien faire en montagne.* »⁸³

Si l'environnement exceptionnel de la vallée de Chamonix recherché au temps de la fondation de l'institution présente des difficultés en termes de logistique, de recrutement de professionnels, d'accompagnement des familles, ce site présente aussi bien des avantages relevés d'ailleurs par le Conseil Départemental : « *Aujourd'hui, réel besoin d'établissements qui privilégient ces placements longs avec une situation géographique comme celle du Bettex et favorisant un ancrage affectif.* »⁸⁴. Le cadre magnifique de l'institution est une valeur ajoutée à l'établissement. Il favorise les activités de plein air particulièrement adapté au 3-13 ans. D'autre part la Vallée de Chamonix est très dynamique et offre énormément de possibilités en termes d'activités culturelles et sportives que l'établissement a la chance de pouvoir exploiter. Le projet de restructuration aura aussi eu pour bénéfice de retrouver et de retisser du lien avec notre environnement pour en retrouver la valeur et la pertinence dans notre projet d'établissement.

⁸² ROUFF K., juillet 2005, « En montagne c'est la rencontre avec la vie », *Lien Social*, n°760, disponible sur internet :

<http://www.lien-social.com/En-montagne-c-est-la-rencontre-avec-la-vie>

⁸³ ROUFF K., juillet 2005, « La montagne comme outil éducatif », *Lien Social*, n°760, disponible sur internet :

<http://www.lien-social.com/la-montagne-comme-outil-educatif>

⁸⁴ Annexe n° 8 : Compte rendu de la Rencontre entre la DPE et « Le Bettex », mai 2015.

3.2. La création d'un lieu d'accueil pour adolescents : « La cordée »

3.2.1 La genèse du projet : entre opportunité et vision stratégique

Nous aurions pu en rester à la seule restructuration de la MECS. Or, différents éléments nous ont amené à réfléchir à la création d'une unité pour adolescents. Cette unité aurait comme objectif de prendre le relais de la prise en charge réalisée au « Bettex » afin de favoriser la logique de parcours d'une part, et de pouvoir accueillir des adolescents d'autre part. Le choix du nom symbolique de « la cordée » veut souligner le lien entre la structure du « Bettex » et ce nouveau lieu d'accueil. Ce projet tend à répondre au mieux aux besoins des adolescents, aux besoins identifiés sur le territoire. Il partait aussi d'un constat : la difficulté que nous avons eu à réorienter les adolescents de l'établissement. Certaines réorientations ont pris de nombreux mois et même pour l'un d'entre eux, une année et demie. Il va s'en dire que ce temps d'attente était insupportable pour la plupart des jeunes qui ont eu le sentiment, tout à fait justifié, d'être dans un entre deux interminable. Cette attente difficile l'est encore plus pour des jeunes qui présentent des troubles de la personnalité, qui vivent dans l'immédiateté et pour lesquels tout changement aussi minime soit-il est source d'angoisse. Cette attente était source de débordements multiples. En effet, des jeunes pour lesquels le projet de réorientation était bien engagé et recueillait leur adhésion, ne manquaient pas de poser des actes importants de dégradation et de mise en danger. Nous avons pu analyser ces actes, avec notre psychologue, comme étant une tentative inconsciente d'être acteurs de leur départ en faisant tout pour se faire « renvoyer » de l'établissement.

Notre Président et le CA s'interrogeaient régulièrement sur l'opportunité d'augmenter l'activité sur la MECS « Le Bettex » au regard de notre agrément de 30 places autorisées et des 16 places financées. A mon sens, accroître le nombre d'enfants accueillis sur l'établissement n'était pas souhaitable. Privilégier de petites unités favorisant le bien-être des enfants me paraissait préférable. Cela contribue à une meilleure prise en compte des enfants en tant qu'individus et sujets de droits. Francis Batifoulier se fait l'écho de cette évolution : « *Au sein de structures traditionnelles, foyers de l'enfance, maisons d'enfants à caractère social (MECS), c'est essentiellement à la suite de mesures réglementaires ou de recommandations émanant de circulaires⁸⁵ que des transformations ont été introduites.*

⁸⁵ Plusieurs remaniements, inscrits dans une série de textes législatifs et réglementaires, ont contribué avant la loi 2002-02 à la modernisation d'un certain nombre de structures d'éducation résidentielle dans le secteur de la protection de l'enfance :

- Le rapport Bianco-Lamy, et, à sa suite, la circulaire du 23 janvier 1981 ;
- La loi du 6 juin 1984 relative au droit des usagers de l'aide sociale à l'enfance ;
- La décentralisation enfin, notamment avec la loi du 6 janvier 1986, dite « loi particulière ».

Quelles sont donc les grandes tendances ayant contribué à un type de prise en charge éducative moins “totale”⁸⁶ dans ces établissements ?

- *Une réduction significative de la capacité d'accueil des équipements, traduisant une tendance à la limitation du nombre de placements de même qu'à celle de la durée de séjours ;*
- *Un redéploiement des unités de vie, aux dimensions plus restreintes, sur l'ensemble des territoires départementaux, ce qui permet un accueil de proximité, du fait de la déconcentration opérée, et offre des possibilités pour l'accompagnement des familles, durant la prise en charge de l'enfant mais aussi lors de la période de son retour en famille [...] ;*
- *Une adaptation aux évolutions de population : on cherchera par exemple à développer l'accueil d'adolescents dans des appartements situés en ville afin de faciliter leur accès à l'autonomie »⁸⁷*

Dans cette logique de changement et d'évolution du public, maintenir le nombre de places sur la structure du « Bettex » à 16 places me semblait donc un impératif. Déployer des places à travers la création d'une unité pour adolescents en milieu urbain me paraissait être un projet tout à fait pertinent au regard du diagnostic posé et des besoins du territoire. Lors de cette rencontre visant à échanger autour du projet de restructuration du Bettex du 12 mai 2015, la DPE nous avait interrogés sur le devenir des 5 places qui avaient été supprimées en 2010. J'avais conscience qu'il était alors tout à fait possible de redéployer ces 5 places dont le Département avait besoin. J'avais compris que ces 5 places seraient, à défaut de proposition de notre part, proposées à une autre MECS dans la Vallée. Il fallait prendre en considération cette opportunité et ses enjeux. Par ailleurs, je voulais bien évaluer nos capacités à répondre de manière pertinente et efficiente à ce projet en faisant un diagnostic de nos forces et faiblesses pour que ce projet fonctionne correctement.

Cette création serait de plus facilitée par les 30 places autorisées ne modifiant pas notre agrément et notre habilitation. En temps normal, conformément à la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (dite loi HPST), une création n'excédant pas 10 places ne demande pas de passer par la procédure d'appel à projet. Cette loi, en effet, modifie la procédure d'appel à projet. Ne sont pas concernés par la procédure les ESSMS dont l'extension n'excède pas 15 places et 30% de la capacité initiale. En fait, pour la MECS « Le Bettex », il s'agissait d'un redéploiement de l'activité existante plus que d'une extension ou une création. Nous

⁸⁶ Cf. l'expression « total institutions » de Goffman.

⁸⁷ BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, *Refonder les internats spécialisés, Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris : Dunod, p. 66-67.

passerions ainsi sans modifier notre agrément de 30 places de 16 places financées à 26 places financées.

Dans cette phase de préparation plusieurs étapes se devaient d'être respectées. En premier lieu, l'approbation du CA tant sur le fond du projet, que sur la forme et le budget qui lui était rattaché, était obligatoire. J'ai donc convoqué un Conseil d'administration afin de leur présenter le projet, l'opportunité qu'il représentait et les enjeux stratégiques qu'il revêtait. Le CA s'est donc réuni 22 juin 2015. Le procès-verbal de ce Conseil, mentionnant les débats et les résolutions prises à l'unanimité des membres ayant une voix délibérative est consigné dans le registre des délibérations.

Le schéma départemental relève que le nombre de placements ASE en attente de lieu d'accueil était de 13 en 2010 et 14 en 2011 mais surtout « *Le focus axé sur la situation des placements non réalisés au 31 décembre 2012, démontre que, dans 90% des cas, les mineurs concernés sont déjà connus des services de la DPE. Il s'agit d'adolescents âgés de 14 à 16 ans (90%) [...]. Il est à noter que l'outil statistique, en l'état actuel, ne permet pas à la DPE de comptabiliser les préconisations d'accueil provisoire qui ne peuvent être mises en œuvre, faute de places disponibles.* »⁸⁸. Rappelons aussi que le schéma départemental indique qu'en 2011, 60 mineurs sont placés hors du département soit 9% des placements et qu'il y a une volonté de « territorialisation sur le département des mesures de placement ».⁸⁹

Le Président de l'Association avait participé à la réunion du 12 mai 2015 et avait entendu les besoins du département et les tensions existantes autour de l'accueil des adolescents. Le schéma départemental indique que le secteur Arve-Mont-Blanc se caractérise par un nombre important d'adolescents placés.⁹⁰ Le Président et le CA ont reconnu la valeur ajoutée de ce projet pour l'établissement et une façon de pérenniser son action. Dans un contexte de concurrence, de fusion et de rapprochement d'associations, l'ensemble du CA valida le projet, m'encouragea à le mettre en œuvre. Il m'était demandé de fournir un dossier écrit et chiffré, réalisé conjointement avec la DAF, pour déterminer son opportunité et sa faisabilité et présenter au Conseil Départemental un dossier complet. J'avais préparé un pré-projet que j'ai pu présenter.

⁸⁸ Conseil Départemental de la Haute-Savoie, 2013, *Schéma Départemental de la Protection de l'Enfance, 2013-2017*, p 5.

⁸⁹ Annexe N°11.

⁹⁰ Annexe N°10.

Ayant eu l'approbation du CA, j'ai pris contact avec le Conseil Départemental pour organiser une rencontre afin de présenter les modalités du projet. Celui-ci a été reçu favorablement et cela s'est concrétisé par un écrit de la part du Conseil Départemental me demandant de proposer un budget pour ce nouveau service qui voulait conserver une vocation départementale en accueillant des jeunes en difficultés. La date de mise en service retenue a été fixée au 1^{er} janvier 2017.

A partir de l'accord de notre Autorité de Contrôle et de Tarification, j'ai évoqué ce projet à notre déléguée du personnel à l'occasion de notre rencontre mensuelle. Je le lui ai présenté comme une réponse adaptée au besoin des jeunes accueillis et la possibilité pour certains éducateurs qui avaient notamment participé au « Projet Ados » de s'inscrire dans une initiative qui ne manquerait pas de les intéresser. Celle-ci s'est montrée réceptive mais a voulu poser quelques conditions. Tout d'abord que les éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs ou le moniteur sportif qui interviendraient auprès des adolescents soient en priorité choisis au sein des éducateurs du « Bettex » parmi celles et ceux qui souhaiteraient s'y inscrire. Nous devions donc partir sur une base de volontariat. L'Association « Foyer d'enfants Le Bettex » étant mono-établissement, aucune clause de mobilité ne figurait aux contrats de travail. Il fallait prendre en compte cet aspect et analyser toutes les situations, au regard de la distance et du temps de trajet des éducateurs intéressés. Enfin la déléguée du personnel a souligné l'importance de proposer des formations adaptées pour les éducateurs qui allaient participer.

Après cela, j'ai rencontré les coordonnateurs de groupes lors de notre réunion hebdomadaire pour leur présenter le projet. Puis, je l'ai présenté aux salariés en réunion institutionnelle. Il a reçu un accueil très favorable de la part de la majorité des salariés. Ce faisant, je savais d'ores et déjà que quelques éducateurs seraient motivés pour s'inscrire dans ce projet de « la cordée ».

3.2.2 La formalisation du projet de service centré sur l'accompagnement à l'autonomie

Afin que ce projet se réalise et réponde à nos objectifs d'accompagnement des jeunes accueillis à être des citoyens autonomes, j'ai voulu qu'il soit le mieux préparé possible et sans précipitation. Les 18 mois de préparation nous laissaient le temps de penser et d'organiser cette nouvelle modalité d'accueil. Interroger la prise en charge spécifique de ce public adolescent était indispensable. Un récent article des Cahiers de l'Actif sur les adolescents en difficulté pose le problème suivant. « *Adolescents en*

difficulté". Un des enjeux essentiels [...] est bien de s'accorder sur une définition de ce public. Or actuellement celle-ci fait défaut. Chacun réagit selon les difficultés qu'il éprouve face aux jeunes qui lui posent problème et cela ne constitue évidemment pas en soi une définition. En effet, les problèmes rencontrés par les acteurs tiennent autant à des caractéristiques personnelles de ces jeunes qu'à des facteurs de nature institutionnelle (structures, pratiques, formations, organisation des moyens et choix de cette organisation par les acteurs eux-mêmes). »⁹¹

Le soin apporté au projet dans sa phase de réflexion pour qu'il réponde aux enjeux actuels et aux problématiques des jeunes accueillis autour des problèmes liés à la violence, aux addictions, aux relations garçons-filles, à la gestion du risque lié au fait de laisser des mineurs en studio et ces interactions (jeune, famille, professionnels, institutions) seront autant de sujet à aborder. Le professionnalisme et les compétences des éducateurs seront au cœur du projet. L'axe formation et l'analyse de la pratique seront présents pour soutenir l'action des éducateurs.

Quatre jeunes actuellement au foyer du « Bettex » pourraient alors rejoindre le lieu d'accueil, car ils auront 14 ans, mais cela dépend bien entendu de la situation de chacun. Sans être un accueil d'urgence, l'admission pourra se faire de manière souple afin de répondre aux besoins d'accueil rapide identifié par le Conseil Départemental. Nous pouvons imaginer une montée en charge progressive de ce service, qui, au bout de six mois pourrait connaître son niveau d'activité maximum.

J'ai créé un comité de pilotage avec une rencontre tous les 15 jours pour mettre en forme le projet avec un plan d'action. Le comité de pilotage est composé des deux coordonnateurs, de deux éducateurs, de la psychologue et de moi-même. Mon objectif est de favoriser le lien entre le « Bettex » et ce nouveau service et d'impliquer les salariés intéressés pour les rendre partie prenante.

Le calendrier fixé a tenu compte de l'accord écrit de la part du Conseil Départemental daté du 17 septembre 2015 pour une ouverture prévue au 1^{er} janvier 2017

Le contenu du projet « la cordée » pouvait se résumer ainsi :

- Création d'un lieu d'accueil pour adolescents de 14 à 18 ans de 10 places (voire 21 ans pour des jeunes en difficultés nécessitant un étayage plus important pour entrer dans un dispositif de droit commun). Ces jeunes en difficultés pourront présenter des difficultés d'ordre psychologique (sans pour autant que le lieu soit adapté aux troubles psychiatriques) ou des troubles du comportement.

⁹¹ CHRÉTIEN J., SOUBIE A., mars / juin 2016, « Les adolescents en difficulté : quel accompagnement sur les territoires ? », *Les Cahiers de l'Actif*, N° 478/481, p 315.

- Trois modalités d'accueil : en appartement pour 5 places (au premier et second étage de la maison) avec un aspect plus collectif, mais restreint pour les 14-16 ans.
3 places en semi-autonomie au rez-de-chaussée de la maison réservées aux jeunes en demande et (ou) en capacité d'être davantage autonome mais avec une présence éducative de proximité en cas de problème.
2 places en studio pour les plus autonomes ayant 16- 21 ans.
Cet accueil en appartement, en semi autonomie et en studio se veut être un tremplin pour favoriser un retour en famille ou s'inscrire dans un dispositif de droit commun.
- Favoriser un accompagnement pour adolescents pour lesquels l'accueil en grand collectif s'avère non adapté avec l'objectif de les rendre les plus autonomes possibles. Répondre au besoin d'étayage plus souple que l'internat du fait de la relation parfois difficile établie avec les adultes
- Assurer la continuité et la cohérence du parcours en développant l'idée d'un accueil transitoire préparant le mieux possible le mineur à l'autonomie. Un accompagnement à la réalisation d'un projet scolaire ou de formation professionnelle sera mis en place pour ne pas laisser un jeune sans solution.
- Protéger ces jeunes grâce à un encadrement éducatif leur permettant d'évoluer dans des conditions de confiance et de sécurité vers l'autonomie dans un souci d'intégration (école, lieu de formation, vie associative (sport, culture)) et de citoyenneté.
- Assurer une prise en charge individuelle et personnalisée, laissant le plus de souplesse possible pour éviter les situations de rupture.
- Accompagner les familles et soutenir la parentalité et la co-éducation.

Le nom « La cordée » a fait l'unanimité du CA, en raison de sa symbolique forte en terme de lien, de cohésion d'équipe, d'effort commun pour parvenir au sommet, de prise de risque. S'aventurer seul en haute montagne est périlleux et la cordée est un gage de sécurité en haute montagne. Ce nom rappelle donc la montagne et fait lien avec « Le Bettex ».

Avec la DAF de l'établissement, nous avons élaboré un budget en respectant les groupes fonctionnels permettant l'intervention d'une équipe pluridisciplinaire, ainsi que des locaux adaptés à l'accueil de ces adolescents. Dans le personnel, j'ai fait le choix d'embaucher un chef de service à temps plein (plutôt qu'un coordonnateur qui n'a pas le statut de cadre), deux éducateurs spécialisés, un moniteur sportif et deux moniteurs éducateurs, soit 5 professionnels éducatifs correspondant à 5 ETP en année pleine. Afin, de renforcer la dimension de soin, un psychologue interviendrait à la fois pour rencontrer les jeunes qui le souhaiteraient. Pour assurer un soutien auprès des équipes en complément de l'analyse de la pratique, des formations adaptées seront prévues et

inscrites au plan annuel de formation ultérieurement. Des postes seraient aussi à pourvoir pour garantir l'entretien des locaux et garantir la surveillance de nuit (3 ETP en année pleine)

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) sera un axe majeur d'évolution de la qualité de l'établissement. Elle va me permettre de déboucher sur une stratégie globale d'accompagnement des salariés pour une adaptation des compétences aux besoins du service.

La GPEC a pour finalité :

- Optimisation de l'organisation du travail par une meilleure définition des emplois.
- Rédaction des fiches de poste.
- Support de recrutement et d'intégration des salariés : ciblage des profils recherchés et des missions à effectuer (le recrutement débutera six mois avant l'ouverture du service et huit mois avant pour la recherche du chef de service).
- Elaboration de la cartographie des emplois : politique de mobilité, identification des passerelles entre les emplois.

Quatre éducateurs se sont proposés pour ce nouveau lieu d'accueil. J'ai pensé que sur les cinq éducateurs prévus, la participation de 3 éducateurs issus du Bettex serait envisageable. En effet, il me semblait que cette proportion ne devait pas perturber le fonctionnement de la MECS du « Bettex » et favoriser les liens et la mobilité entre celle-ci et le lieu d'accueil adolescents. J'ai donc prévu de planifier, dans les six mois précédant l'ouverture de ce lieu de vie, le recrutement de deux éducateurs. Le profil des postes correspondra à celui d'éducateur-spécialisé ou moniteur-éducateur diplômés d'Etat avec une expérience dans l'accompagnement d'adolescents. Le recrutement de 3 éducateurs sur le « Bettex » sera à prévoir.

J'ai sollicité la DAF pour établir conjointement un budget prévisionnel pour le fonctionnement de ce lieu d'accueil. Un budget supplémentaire de 739 249 euros sera joint au Budget Prévisionnel⁹² 2017 et déposé au 31 octobre 2016 afin d'ouvrir la structure dès le 1^{er} janvier 2017 (Dépenses afférentes au personnel)⁹³. Ce montant correspond au prix de journée de la MECS « Le Bettex » appliqué à cette augmentation d'activité.

Le Fayet, sur la commune de Saint-Gervais-les-Bains, a été choisi pour ce nouveau lieu d'accueil en raison de son accessibilité (gare SNCF), de sa proximité avec la MECS « Le Bettex », les services et commerces présents et les lieux de scolarité (collège et lycée). Un projet de reclassement d'une grande maison au Fayet est en cours de

⁹² Annexe n°12

⁹³ Annexe n° 12 bis

réalisation et sera mis à notre disposition pour réaliser le projet moyennant un loyer raisonnable. Quelques aménagements seront cependant nécessaires pour garantir la sécurité et créer des chambres de semi autonomie au rez-de-chaussée.

3.2.3 L'évaluation du projet de lieu d'accueil pour adolescents : « La cordée »

Fort de notre expérience dans la protection de l'enfance et en particulier auprès d'enfants et d'adolescents marqués par des carences affectives et éducatives importantes, nous donnant l'expérience de jeunes qui cherchent à mettre en échec leurs prises en charge, il sera indispensable de faire le lien entre la MECS « Le Bettex » et « la Cordée ». Les valeurs humanistes portées par le projet associatif permettent de donner une direction et sens à ce projet. Accompagner les adolescents qui nous sont confiés à devenir des adultes responsables, des citoyens à part entière, capable de s'insérer dans la société faisant de leur parcours chaotique une force pour affronter les épreuves de la vie. Valoriser ces jeunes et les accompagner à dépasser leurs difficultés pour les rendre acteurs à part entière de leur existence sera un axe essentiel de notre accompagnement.

Il n'y a pas de démarche de projet sans temporalité, ni sans possibilité d'évaluer ses effets ; de même déterminer des indicateurs d'évaluation permet d'anticiper des résultats attendus dans le sens d'une démarche qualité. Les moyens de cette évaluation seront multiples. Une enquête de satisfaction annuelle sera menée auprès des jeunes, mais aussi des familles permettant d'exprimer si les prestations de service correspondent à leurs besoins et attentes. Le nombre d'événements indésirables sera un indicateur à prendre en considération. La capacité des jeunes à s'inscrire dans un processus de formation et le taux de réussite à l'obtention d'un diplôme ou d'une formation sera un élément déterminant. La capacité du jeune à s'insérer dans la société, à assumer une part de solitude et parvenir à être autonome en assumant des gestes du quotidien (gestion d'un budget, capacité à s'organiser, à se déplacer) sera au cœur du projet de service.

Les indicateurs ne seront pas seulement orientés vers les jeunes accueillis. D'autres indicateurs tels que le turn-over, le taux d'absentéisme notamment au travers des arrêts maladie sera un indicateur du climat social et du fonctionnement du service en terme de management et de motivation des équipes.

Dans un délai de 5 ans, une démarche d'évaluation interne, sur la base du référentiel qui a servi pour « Le Bettex », visera à faire un bilan du service. Cette évaluation impliquera tout le personnel et donnera lieu à une synthèse et à un plan d'amélioration de la qualité qui mettra en avant les axes de travail à réaliser à l'avenir. Auparavant, un groupe de

pilotage sera constitué avec des représentants du Conseil départemental et certains partenaires afin de favoriser les chances de progrès. Des échanges avec un de nos partenaires qui est la MECS à Sallanches seront aussi l'occasion de confronter notre vision et de bénéficier de leur expérience dans le domaine de la prise en charge d'adolescents en difficulté en échangeant avec eux sur leur accompagnement à l'autonomie et la gestion des risques qu'il suppose.

Cette création donnera aussi la possibilité dans un second temps de réfléchir à la possibilité de développer des alternatives au placement à partir de ce nouveau lieu d'accueil situé dans un environnement favorable à l'accompagnement de telles mesures.

3.3 Créer la « maison des familles » pour accueillir les familles en situation de vulnérabilité et d'épuisement parental

3.3.1 Le soutien à la parentalité et la prévention de situations de maltraitance

J'ai eu le privilège d'être responsable de centres d'accueil de jour dans des bidonvilles d'Amérique latine en Colombie, Equateur et Pérou pendant près de cinq ans. J'ai animé et formé des bénévoles latino-américains pour assurer un accueil et un accompagnement d'enfants, d'adolescents et de familles en situation de précarité et de vulnérabilité. Cette mission, de coopération et de développement, consistait à faire de la prévention, tisser du lien social et favoriser les partenariats avec les ESSMS locaux afin d'aider les personnes accueillies à accéder à leurs droits les plus fondamentaux en termes de soins, de nourriture, de logement, d'éducation. Fort de cette expérience à l'international, j'ai proposé au CA un projet qui me tenait à cœur en direction des familles en situation de vulnérabilité.

L'expérience vécue dans le cadre de la protection de l'enfance et l'accompagnement des familles en difficulté a montré combien il est indispensable pour les parents d'être soutenus et accompagnés dans leur mission éducative au quotidien afin de prévenir des situations d'isolement, d'épuisement et de rupture du lien parent-enfant. Régulièrement, des parents témoignent qu'ils sont dépassés par leurs enfants, ne sachant pas instaurer un cadre suffisant. Progressivement, des parents se sont sentis débordés par une situation qui a entraîné un climat conflictuel épuisant, risquant d'amener de la maltraitance. *« [...] les parents se disent " dépassés ". Savoir poser « une juste limite » est un propos qui revient constamment dans leurs discours. Il est source d'attentes quant au soutien que les professionnels peuvent leur apporter. [...] Lorsqu'il y a eu antérieurement des actes de maltraitance, en direction des enfants concernés par le suivi actuel ou en direction d'ânés*

qui sont placés, ce sentiment de culpabilité est renforcé. La difficulté pour retrouver des repères éducatifs est souvent rendue complexe par la peur du regard de l'autre, [...] Ce sentiment de culpabilité des parents est d'autant plus fort lorsque l'enfant a fait l'objet d'un placement : culpabilité compte tenu des motifs ayant conduit au placement, crainte des sentiments de l'enfant à l'égard du parent, mais aussi crainte de ce dernier de retrouver un enfant grandissant qu'il connaît mal.»⁹⁴ Le travail en protection de l'enfance et particulièrement dans le cadre de mesures de placement met en avant un enjeu principal consistant à améliorer le lien parents-enfants. Nous constatons que lorsque ce lien devient progressivement plus stable, plus sécurisé, alors l'enfant va mieux. Quand il est possible de construire une relation de confiance entre la famille et les professionnels alors la situation évolue pour le bien de l'enfant. La loi du 2 janvier 2002 et celle du 5 mars 2007 renforcent le rôle des parents et affirme celui de l'enfant, en tant que sujet de droits.

Concernant les enfants du « Bettex », je constate que le soutien à la parentalité n'existe pas en tant que tel. Les parents sont associés. Des rencontres sont organisées. Du lien est créé avec la famille dans la mesure du possible, mais de véritables soutiens à la parentalité compris comme espace d'échange, d'écoute, de formation autour des questions éducatives visant à améliorer le lien parents-enfants, ne se réalisent pas. Certaines situations de placement n'évoluent pas ou peu, faute d'accompagner davantage les parents. Les éducateurs sont très accaparés par le quotidien et la part dévolue aux écrits. L'accompagnement de l'enfant et le lien avec nos partenaires prend de plus en plus de place et de temps. Le schéma départemental de la Haute-Savoie se faisait lui-même l'écho d'un défaut de clarté sur cet aspect du travail avec les familles : *« Difficulté de concrétisation d'une co-construction des projets avec les familles : Multiplicité des intervenants en Protection de l'Enfance auprès de la famille (professionnels des services sociaux départementaux, professionnels des établissements habilités, etc.) sans clarification réelle du rôle de chacun. »*⁹⁵ Les référents ASE voient leurs missions évoluer pour devenir des coordonnateurs de projets pour l'enfant (PPE) conformément à la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. L'accompagnement des familles sera davantage du ressort des établissements et services habilités ASE.

La conclusion du rapport de Naves-Cathala pointait déjà en 2000 le manque de prise en compte des familles : *« En conclusion, la mission estime que, si des progrès indéniables ont été faits au cours des vingt dernières années pour le bien-être des enfants et adolescents concernés par des mesures de protection, des lacunes majeures demeurent*

⁹⁴ BREUGNOT P., 2011, *Les innovations socio-éducatives, Dispositifs et pratiques innovants dans le champ de la protection de l'enfance*, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 243-244.

⁹⁵ Conseil Départemental de la Haute-Savoie, 2013, *Schéma Départemental de la Protection de l'Enfance, 2013-2017*, p. 101.

quant à l'aide qu'il convient d'apporter à leurs parents. C'est donc aussi à leur égard, en raison des droits fondamentaux qu'ils possèdent, et dans l'intérêt de leurs enfants, malgré et à cause de leurs défauts et de leurs qualités, qu'il convient de porter une attention renouvelée. »⁹⁶ Le rapport de l'ONED, conduit par A. Oui, insiste sur cette nécessaire implication des familles.

Il existe des services et associations dont la finalité est la prévention des risques de maltraitance et l'accompagnement des familles en situation de vulnérabilité. (La Protection Maternelle et Infantile, les interventions de TISF, les services de protection de l'enfance en Milieu Ouvert, les services d'accueil des femmes victimes de violence, les services de prévention spécialisée, les lieux de parentalité sont autant de réalités qui œuvrent auprès de ce public avec des spécificités et des complémentarités.) Malgré cette diversité d'offres, il est apparu qu'un projet en direction des familles sur le territoire de la Haute Vallée de l'Arve répondrait à un besoin réel de celles-ci et favoriserait l'ouverture de l'établissement sur son environnement. Notre expérience de l'éducation et de l'accompagnement de publics en souffrance me donnait l'assurance que nous pouvions d'une part apporter notre savoir-faire et d'autre part recevoir de ces familles un nouvel élan dans le rayonnement de l'établissement. En effet, la co-éducation amenait un changement de paradigme en mettant les professionnels comme les usagers dans une situation d'apprenants : « [...] *parents et professionnels ont autant à apprendre les uns des autres* ». ⁹⁷ Cette rencontre entre parents et professionnels et cette co-éducation n'est pas sans créer des tensions et des difficultés mais elle est possible : « [...] *la co-éducation est une voie difficile mais possible et riche d'enseignements. [...] La co-éducation nous engage dans une relation permanente de type interactif où nous sommes modifiés autant que nous participons à la modification de l'autre.* » ⁹⁸

3.3.2 La présentation du projet de maison des familles

Le projet de maison de la famille est un outil pertinent de prévention de la maltraitance qui vient en complément des dispositifs déjà existants qui visent le soutien à la parentalité. L'idée de maison de la famille est née au Québec. Il s'agit de créer un espace convivial de rencontre et d'échange autour de la parentalité et de l'éducation pour les familles en demande et en situation de vulnérabilité. Les familles étant entendues au sens

⁹⁶ NAVES P., CATHALA B., 2000, rapport, « Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de sa famille », Paris : La documentation française.

⁹⁷ DEANA C., GREINER G., 2006, *Parents-professionnels, à l'épreuve de la rencontre*, Toulouse, Erès, p. 48.

⁹⁸ Ibid, p. 48.

large et en tenant compte de l'évolution sociétale (familles monoparentales, recomposées, couples homosexuels).

La maison des familles veut offrir une réponse aux situations d'isolement de parents en situation d'épuisement parental. Elle veut être un lieu d'accueil, d'échange, de formation par le moyen d'ateliers autour des questions d'éducation, de parentalité en favorisant la dimension collective et participative. Elle cherche à redonner aux familles leur place d'acteurs privilégiés en restaurant progressivement la confiance dans leurs compétences parentales. Sans jugement, en les prenant où elles en sont, il s'agit de les soutenir dans les difficultés qu'elles rencontrent. Ce projet sera basé sur le concept de co-éducation appliqué aux fonctions parentales et développé par certains auteurs comme Catherine Sellenet, Carlo Deana ou Georges Greiner, rappelant la nécessité de « faire avec la famille » et non pas « à la place de la famille » ou pire encore « sans la famille ».

La maison des familles cherche à soutenir des familles en situation de vulnérabilité pour des raisons économiques, relationnelles ou affectives, mais aussi en raison de situation d'isolement et de manque de soutien familial ou de conjoint. Le projet consiste à accueillir, tisser du lien social, favoriser des espaces d'expression et de soutenir la famille au niveau éducatif. Cette maison des familles sera un lieu ouvert aux familles, gratuit et en accès libre, afin de faciliter la venue de personnes plus fragiles et de construire une relation de confiance. La venue et la participation à la maison des familles doit être décidée librement. Ces temps d'accueil peuvent se réaliser pour le ou les parents seuls, ou accompagnés de leurs enfants. Des ateliers, des activités et des temps d'échanges seront proposés en cherchant à répondre aux attentes et besoins des familles.

Le projet en tant que tel ne pouvait fonctionner pour une raison de coût sans la participation de bénévoles même s'il ne s'agit pas de la motivation première. Or, le rayonnement majeur du centre « Foyer de Charité » dans la Vallée de l'Arve a amené un désir, chez plusieurs personnes, de donner de leur temps pour les plus vulnérables. Plusieurs hommes et femmes étaient désireux d'apporter leur aide au « Bettex » en tant que bénévoles. Ce bénévolat s'est tout d'abord concrétisé par la mise en œuvre de familles de parrainage favorisant l'accueil d'enfants au sein de quelques familles avec l'objectif de sortir du collectif et d'avoir un autre lieu d'attachement. (Ces familles de parrainage ont été l'occasion de formaliser ce projet et, en lien avec l'ASE, de contractualiser cet accueil par le moyen d'une convention qui précise le cadre d'intervention).

D'autres bénévoles ont souhaité mettre leurs compétences au service des enfants comme par exemple dans le projet escalade.

Au fil de nos échanges avec ces personnes soucieuses de se rendre utiles, il est apparu qu'un projet à l'attention des familles en difficulté correspondait à la motivation de plusieurs bénévoles. Ces bénévoles sont un levier important de la politiques d'ouverture

menée. L'ANESM dans sa RBPP se fait l'écho de cette richesse : « *Les interventions de bénévoles, complémentaires de celles des professionnels, participent du lien social et de l'exercice concret de la solidarité envers les personnes accueillies. Celles-ci profitent de la présence de ces bénévoles qui concourent à diversifier leurs liens sociaux. Les bénévoles se révèlent aussi des relais de communication vis-à-vis de l'environnement, en contribuant à la reconnaissance de l'établissement.* »⁹⁹

Ce projet initié par l'Association Foyer d'enfants « Le Bettex » supposera la création d'une nouvelle association formée par ces personnes souhaitant bénévolement s'engager auprès de familles en difficulté. L'Association du « Bettex » et l'Association « Foyer de Charité » seront représentées au sein de cette nouvelle entité. Pour favoriser l'implication des familles accueillies, il conviendra aussi de donner une place toute particulière à ces familles par le moyen d'une représentation au Conseil d'Administration et dans certaines réunions institutionnelles.

Ce projet de maison des familles devait répondre parallèlement à un besoin identifié sur le territoire. Or une des orientations stratégiques du Conseil Départemental inscrit dans le schéma départemental décrivait en grande partie le projet de maison des familles. La fiche action N°8 intitulée « *Rechercher et développer des outils concrets d'implication des familles.* » vise à : « *Développer des lieux d'accueil de proximité permettant aux familles d'échanger et d'être soutenues lorsqu'elles rencontrent des difficultés éducatives avec leur enfants.* »¹⁰⁰ Cette fiche action permettait à ce projet de maison de familles de s'inscrire pleinement dans les orientations du Département. Par ailleurs, ce besoin de soutien à la parentalité n'était pas satisfait sur la haute vallée de l'Arve alors qu'un Réseau d'Ecoute d'Appui et d'Accompagnement des Parents (REAAP) existe sur la basse Vallée, ainsi qu'un lieu d'accueil Parents-enfants. Le REAAP a l'objectif de « valoriser le rôle et les compétences des parents dans l'éducation de leurs enfants ».¹⁰¹ Même si la maison des familles a les mêmes objectifs que le REAAP, les modalités d'accueil sont distinctes.

3.3.3 L'organisation et la mise en œuvre du projet de maison des familles

Des rencontres ont vu le jour en particulier avec la direction de la protection de l'enfance et la Direction de la Prévention et du Développement Social (DPDS). J'ai pu rencontrer aussi le Directeur de la DDCS (Direction départementale de la cohésion sociale) soucieux du lieu de cette implantation pour faire vivre notamment un quartier sensible de la

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Annexe n°13.

¹⁰¹ MONTAROU V, Réseau d'Ecoute d'Appui et d'Accompagnement des Parents de la Haute Savoie (REAAP 74), disponible sur internet : <http://www.reaap74.fr/>

Vallée de l'Arve. A ce jour, les contacts avec la Communauté de Communes de la Vallée de Chamonix Mont-Blanc, partenaire de cette action, se font pour déterminer le lieu d'implantation. Le projet pourrait s'implanter au cœur du quartier des « Pèlerins » à Chamonix. Ce quartier est bien situé et facilement accessible. La déléguée aux affaires sociales de la mairie de Chamonix est notre interlocutrice privilégiée auprès du maire de Chamonix pour faciliter la mise en œuvre du projet. Nous cherchons un local qui puisse favoriser un accueil de qualité avec un espace convivial ouvert à tous, un coin cuisine, un espace pour la sieste des enfants en bas âge, un bureau et un jardin clos pour favoriser des activités extérieures. Dans cette dynamique le lien avec le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Chamonix est primordial, ainsi qu'avec d'autres partenaires : Maison des Jeunes et de la Culture (MJC), Mission locale, CAF de la Haute-Savoie.

Pour assurer un accueil de qualité, il faudra veiller à la formation et à l'accompagnement des salariés et bénévoles. Le projet consistant à favoriser les échanges autour de l'éducation, recueillir les expériences des familles, les soutenir dans leurs compétences et trouver ensemble des solutions. Les compétences en termes d'écoute, de non-jugement, d'accompagnement et de capacité à tisser du lien seront primordiales. Des séances d'analyse de la pratique seront envisagées. Je prévois que l'équipe soit composée de salariés et de bénévoles (environ dix personnes à ce jour).

L'équipe de salariés placée sous ma direction sera composée de la manière suivante :

1 ETP : éducateur spécialisé, garant du bon fonctionnement de la maison des familles et de la mise en œuvre du projet. Sa mission consistera à organiser et coordonner l'équipe de salariés et de bénévoles.

1 ETP : travailleur social : Conseiller en économie sociale et familiale.

0.25 ETP de poste administratif chargé de la comptabilité de la structure.

Au total cela correspond à 2.25 ETP pour favoriser le soutien des bénévoles et offrir des plages horaires suffisamment larges pour permettre l'accueil.

Quant à la dizaine de bénévoles prévus sur ce projet de maison des familles, il sera nécessaire d'encadrer et de formaliser leur mission. L'ANESM explicite cette nécessité : *« Il est recommandé de préciser le cadre d'intervention des bénévoles, en mentionnant : – le type d'activités ; – les compétences attendues ou souhaitées ; – les engagements des bénévoles : la période, le rythme, les formations éventuelles à suivre, les réunions éventuelles... – les engagements de l'établissement vis-à-vis des bénévoles ; – les modalités d'assurance ; – le respect des règles de discrétion et de confidentialité. Le*

positionnement des bénévoles sera facilité s'ils peuvent s'adresser à un interlocuteur repéré au sein des équipes professionnelles. »¹⁰²

Le budget de fonctionnement sera construit sur une base réaliste liée au coût élevé de la vie en Haute-Savoie, en particulier de l'immobilier.¹⁰³ Comme dans tout budget, les charges de personnel (groupe fonctionnel II) seront prépondérantes. Les charges afférentes à la structure (groupe fonctionnel III) dépendront en particulier de la mise à disposition de locaux. Les charges liées aux activités éducatives (groupe fonctionnel I) n'impacteront pas le budget de façon conséquente. D'autant plus que la Fondation de la Compagnie du Mont Blanc, proche du CA, s'est proposée pour financer certains travaux de rénovation, de mise en conformité, ainsi que les équipements nécessaires pour favoriser la convivialité de la Maison des familles à hauteur de 25 000 euros. L'équilibre du budget sera assuré par plusieurs apports des financeurs publics : Conseil départemental 74, CAF de la Haute-Savoie et la commune de Chamonix.

Le calendrier prévoit d'ouvrir cette maison de la famille en janvier 2018, nous laissant ainsi le temps de trouver un local adapté que nous souhaitons pouvoir être mis à notre disposition. Les financements nécessaires à ce projet devront être rédigés et présentés aux partenaires. Une fois les accords de financement obtenus, les travaux et le recrutement des salariés pourront débuter de même que la constitution de l'équipe de bénévoles.

Tout projet exige la mise en place préalable d'indicateurs qui seront des moyens d'évaluation. La Maison des familles évaluera en premier lieu le nombre de familles accueillies et la durée des accompagnements réalisés. L'évaluation portera aussi sur les situations problématiques et le nombre de situations pour lesquelles une amélioration aura été notée en raison de la mutualisation des compétences parentales et éducatives de l'équipe accueillante

La restructuration de l'établissement « Le Bettex », la création du lieu d'accueil pour adolescents « La cordée » et le projet de maison des familles sont l'aboutissement d'un diagnostic et de l'approfondissement de concepts portés par les politiques publiques tels que l'intérêt de l'enfant, la logique de parcours, le soutien à la parentalité. Ces projets ne sont pas une fin en soi et doivent permettre de développer de nouvelles initiatives pour répondre aux nouveaux défis de notre société.

¹⁰² ANESM, décembre 2008, *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, Saint-Denis, p. 35., disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_ouverture.pdf

¹⁰³ Annexe n°14 : Budget prévisionnel de la Maison des familles.

Conclusion

La mission départementale du « Bettex » est reconnue et valorisée par la DPE. L'établissement est identifié comme un établissement contenant, structurant, avec des valeurs institutionnelles fortes qui font de lui un intermédiaire entre la famille d'accueil et l'établissement classique. L'évaluation externe menée en 2014 a mis en avant de nombreux points forts de l'institution : prise en charge d'un public spécifique, conformité des locaux en termes de sécurité et d'hygiène, qualité de la tenue des dossiers administratifs, gestion financière, réunions institutionnelles, espaces de parole. Cette évaluation externe a aussi pointé l'inadaptation de son environnement atypique pour les adolescents en écho à cette citation concernant les facteurs environnementaux favorisant l'agir chez les adolescents : « Les contraintes excessives de la réalité : en effet lorsque l'environnement exerce des contraintes trop rigides ou trop opposées au besoin naturel de l'adolescent, une de ses dernières issues est le passage à l'acte. »¹⁰³

Dans un contexte de crise vécue avec ces derniers impactant le climat social, un diagnostic partagé a conduit à envisager de nouvelles perspectives et la mise en œuvre de projets. Ces réalisations ont permis de mieux répondre aux besoins et attentes du public accueilli par le moyen de la restructuration du « Bettex » et la création de « La cordée », unité pour adolescents en milieu urbain. Notre volonté d'associer davantage les familles à l'établissement et de mettre en œuvre la co-éducation ont contribué à ouvrir davantage la structure « à » et « sur » son environnement.¹⁰⁴ La création de la Maison des familles cherche à répondre à de nouveaux besoins sur le territoire auprès des parents en situation d'épuisement parental et de vulnérabilité. Ces réalisations modifient en profondeur notre organisation, nos pratiques et notre capacité à répondre à de nouvelles problématiques.

Tout directeur doit savoir évaluer et poser un regard critique sur son action et se remettre en question. En ce qui concerne les projets mis en place ou en cours, s'ils ont créé un profond changement, ils ne me paraissent pas suffisamment innovants. « *L'innovation, parce qu'elle introduit du nouveau dans l'existant, produit du changement.* »¹⁰⁵ mais elle est plus que le changement. Malgré un environnement contraint, les ESSMS peuvent et doivent faire preuve d'innovation et de créativité pour éviter toute forme d'homéostasie. L'innovation est gage de dynamisme et permet de faire évoluer les organisations en étant attentif aux nouveaux défis qui se présentent et en offrant des réponses originales, pertinentes et

¹⁰³ MARCELLI D., BRACONNIER A. 2013, *Adolescence et psychopathologie*, 8^{ème} édition, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, p. 91.

¹⁰⁴ ANESM, décembre 2008, *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, Saint-Denis, 56 p., disponible sur internet :

http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_ouverture.pdf

¹⁰⁵ BREUGNOT P., 2011, *Les innovations socio-éducatives, dispositifs et pratiques innovants dans le champ de la protection de l'enfance*, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 15.

adaptées aux nouveaux enjeux de notre temps. Ces projets décrits dans ce mémoire représentent cependant un véritable changement et offre un dynamisme nouveau à l'établissement au regard de son histoire. La citation de F. Battifoulier dans son ouvrage concernant les pratiques innovantes en protection de l'enfance rend compte de ce mouvement de réforme qui circule du « dedans » vers « l'extérieur » : *« Longtemps décrit (trop grand, peu de place pour l'individuel, peu contenant et peu souple), l'internat éducatif demeure un outil pertinent. Il favorise le partage (vie en collectivité), le mimétisme positif (acquisitions, rythme de vie). [...] L'internat éducatif ne se résume pas seulement à ce qui se passe en "dedans". Pour être pertinent, il lui faudra accepter de travailler "en dehors" et avec "l'extérieur" »*.¹⁰⁶

J'aimerais évoquer, pour terminer, la notion de plaisir dans la fonction de direction. J'ai dû surmonter une situation de crise institutionnelle. J'ai été traversé parfois par des doutes et des difficultés liées à la complexité et l'apprentissage de cette fonction. Je sais pertinemment que j'aurai encore, à l'avenir, à être confronté à des difficultés parfois difficiles à porter. Cependant, je voudrais terminer ce mémoire en exprimant mon plaisir d'assumer cette fonction. Etre directeur donne du sens, favorise la rencontre de l'autre. Cela permet de transmettre et de partager sa vision de la société et du vivre ensemble. Je pense que cette notion de plaisir est importante en management. Souvent le directeur est observé à son insu. Chaque parole et chaque geste ont un impact. (En communication, nous savons que le non verbal a plus d'impact que le verbal). Si j'éprouve du plaisir dans ce que je fais comme directeur, cela ne peut avoir qu'un impact positif sur mes collaborateurs et par conséquent sur les usagers. *« Le directeur préoccupé, débordé, écrasé sous le poids de ses responsabilités renvoie une image négative qui appauvrit l'exercice du pouvoir. Comment pourrait-il être "moteur", impulser des initiatives s'il est constamment inquiet, insécurisé par le risque d'incident, qui est permanent dans toute institution ? Le plaisir d'être directeur c'est, une fois le métier maîtrisé, jouer à être sérieux quand on ne l'est plus... C'est la satisfaction de faire évoluer des situations, de réaliser des projets, c'est la fierté d'être reconnu dans sa compétence propre. »*¹⁰⁷

Les projets que j'ai exposés dans ce travail ont contribué à développer cette satisfaction de répondre à des besoins identifiés, de prendre des risques, de proposer et se mobiliser pour participer à notre mesure à une société plus humaine qui prenne en considération les plus vulnérables. La satisfaction liée à ces réalisations est analogue à celle vécue par l'alpiniste parvenu au sommet. La contemplation du panorama et la fierté d'être arrivé au but vient couronner les efforts de l'ascension.

¹⁰⁶ BATIFOULIER F. TOUYA N., 2008, *Refonder les internats spécialisés, Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris : Dunod, p. 34-35.

¹⁰⁷ MIRAMON J M., COUET D., PATURET J B., 2012, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, 5^{ème} édition, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 102.

Bibliographie

Ouvrages

BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, *Refonder les internats spécialisés, pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris, Dunod, 276 p.

BATIFOULIER F., TOUYA N., 2014, *Travailler en MECS, Maisons d'enfants à caractère social*, Paris, Dunod, 612 p.

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

BERGER M., 2004, *L'échec de la protection de l'enfance*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 264 p.

BREUGNOT P., 2011, *Les innovations socio-éducatives, dispositifs et pratiques innovants dans le champ de la protection de l'enfance*, Rennes, Presses de l'EHESP, 315 p.

CADOUX P., DOMANGE C., 2015, *Quand j'étais petit, on m'a retiré de ma famille – Paroles de témoins*, Rennes, Presses de l'EHESP, 223 p.

CYRULNIK B., 1999, *Un merveilleux malheur*, Paris, Odile Jacob, 218 p.

DEANA C., GREINER G., 2015, *Parents-Professionnels à l'épreuve de la rencontre*, Toulouse, Érès, 190 p.

FUSTIER P., 2008, *Les corridors du quotidien, clinique du quotidien et éducation spécialisée en institution*, Paris, Dunod, 169 p.

GASPARI-CARRIÈRE F., 2001, *Les enfants de l'abandon, Traumatismes et déchirures narcissiques*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 238 p.

GOGUEL D'ALLONDANS T., LACHANCE J., 2014, *Étudier les ados*, Rennes, Presses de l'EHESP, 175 p.

JEAMMET P., BECK F., BRACONNIER A., et al., 2012, *Adolescences, repères pour les parents et professionnels*, 5^{ème} édition, Paris, La Découverte, 234 p.

JEAMMET P., CYRULNIK B., ELIACHEFF C., et al., 2015, *Adolescents d'aujourd'hui, ils vont bien, merci. Et si nous leur faisons confiance ?*, Montrouge, Bayard, 177 p.

JOSEFSBERG R., 2007, *Internat et séparations des outils éducatifs ?*, 2^{ème} édition, Ramonville-Saint-Agne, Érès, 153 p.

LEMAY M., 1993, *J'ai mal à ma mère*, 2^{ème} édition, Paris, Fleurus, 377 p.

LÖCHEN V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 437 p.

LOUBAT J-R, 2014, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 421 p.

MARCELLI D., BRACONNIER A. 2013, *Adolescence et psychopathologie*, 8^{ème} édition, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, 669 p.

DE MIJOLLA. A., 2002, *Dictionnaire international de la psychanalyse*, Calmann-Levy, 2017 p.

MIRAMON J-M., COUET D., PATURET J-B., 2012, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, 5^{ème} édition, Rennes, Presses de l'EHESP, 276 p.

MIRAMON J-M., 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*, 3^{ème} édition, Rennes, Presses de l'EHESP, 150 p.

RAYSSIGUIER Y., JÉGU J., LAFORCADE M., 2012, *Politiques sociales et de santé, comprendre et agir*, 2^{ème} édition, Rennes, Presses de l'EHESP, 672 p.

VERDIER P., NOÉ F., 2013, *L'aide sociale à l'enfance*, Paris, Dunod, 434 p.

Rapports et guides

ANESM, juin 2008, *Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses*, Saint-Denis, 38 p, disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_conduites_violentes.pdf

ANESM, décembre 2008, Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance, Saint-Denis, 47 p. p. 17, disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_maltraitance_etablissement.pdf

ANESM, décembre 2008, *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, Saint-Denis, 56 p., disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_ouverture.pdf

ATOS MANAGEMENT, 2014, *Rapport d'évaluation externe de l'Association Foyer d'enfants « Le BETTEX »*, 84 p.

BIANCO J.L., LAMY P., 1980, rapport, « *L'aide à l'enfance demain, contribution à une politique de réduction des inégalités* », Paris : La documentation française

Conseil Départemental de la Haute-Savoie, 2013, *Schéma Départemental de la Protection de l'Enfance en Haute-Savoie, 2013-2017*, 201 p., disponible sur internet : http://www.hautesavoie.fr/sites/default/files/cg74/CD/presentation_departement/Action_sociale/Schema%20Protection%20de%20l'enfance%202013-2017.pdf

ESF éditeur, *Le guide de la Protection de l'enfance*, Nogent-le-Rotrou, Années 2008-2015.

Foyer d'Enfants « Le Bettex », 2012, *Projet d'établissement*, 2^{ème} édition, 48 p.

NAVES P., CATHALA B., 2000, rapport, « *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de sa famille* », Paris : La documentation française

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

UNICEF, 2014, Consultation nationale des 6-18 ans - Adolescents en France, le grand malaise, disponible sur internet : https://www.unicef.fr/sites/default/files/userfiles/Consultation_2014.pdf

Revues, articles, notes et compte rendu de colloque

BOUFFIN G, 3^{èmes} Rencontres nationales des professionnels de MECS, 21 et 22 mars 2013, Lille, Édition Actif, p. 119.

CHRÉTIEN J., SOUBIE A., mars / juin 2016, « Les adolescents en difficulté : quel accompagnement sur les territoires ? », *Les Cahiers de l'Actif*, N° 478/481, p 315.

Centre Français de Protection de l'Enfance, « *Fugues, les comprendre et y répondre* », Actes du colloque, 4 mars 2014, p. 1, disponible sur internet :

http://www.fondation-enfance.org/fileadmin/users/fondation/Rapports_officiels/Actes_du_colloque_Fugues_2014_03.pdf

CHIRON D., janvier / février 2008, « Le “projet pour l'enfant” Comment et pour quoi faire ? », *Les cahiers de l'actif*, N° 380/381, p 56.

HELFTER C., 12 septembre 2014, « Protection de l'Enfance. Jeunes fugueurs : entendre leurs messages », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2874, pp. 26-29.

HELFTER C., mars 2016, « Coordonnateurs : une fonction en quête de régulation », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2951, pp. 18-21.

LE COADIC R, L'autonomie, illusion ou projet de société ?, *Les cahiers internationaux de sociologie*, volume CXXI, juillet-décembre 2006, p. 317-340. Disponible sur internet :

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00489991/document>

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

http://www.oned.gouv.fr/system/files/publication/20130220_ehesp_ao.pdf

OUI A., 2007, « La prise en compte des parents dans le cadre du placement de l'enfant », *Informations sociales* 2007/4 (n° 140), pp. 32-33.

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

ROUFF K., juillet 2005, « En montagne c'est la rencontre avec la vie », *Lien Social*, n°760, disponible sur internet : <http://www.lien-social.com/En-montagne-c-est-la-rencontre-avec-la-vie>

ROUFF K., juillet 2005, « La montagne comme outil éducatif », *Lien Social*, n°760, disponible sur internet : <http://www.lien-social.com/la-montagne-comme-outil-educatif>

Références réglementaires

Code de l'Action Sociale et des Familles, Article L112-3, disponible sur internet : https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=23A0D7C9A0572AFA72D98DA26E5ADB39.tpdila14v_3?idSectionTA=LEGISCTA000006157552&cidTexte=LEGITEXT00006074069&dateTexte=20160902

Code Civil, Article 375, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006070721&idArticle=LEGIARTI000006426776>

CONSEIL DE L'EUROPE, 1977, Résolution (77) 33, Sur le placement des enfants, disponible sur internet : <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016804cddb>

CONSEIL DE L'EUROPE, 2005, Recommandation (2005)5 relative aux droits des enfants vivants en institution, disponible sur internet : [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=Rec\(2005\)5&Language=lanFrench&Ver=original&Site=CM&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=Rec(2005)5&Language=lanFrench&Ver=original&Site=CM&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383&direct=true)

Décret N°59-100 du 7 janvier 1959, sur la contractualisation en protection de l'enfance, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000340651>

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

Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000823100&categorieLien=id>

Loi n°2016-297 du 14 mars 2016, relative à la protection de l'enfant, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032205234&categorieLien=id>

Organisation des Nations Unies, *Convention internationale des droits de l'enfant*, 20 novembre 1989, disponible sur internet : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Conv_Droit_Enfant.pdf

Liste des annexes

Annexe n°1 : Situation géographique du « Bettex ».

Annexe n°2 : Durée moyenne de séjour en juin 2014 et comparatif des moyennes d'âges.

Annexe n°3 : Protocole en cas de fugue.

Annexe n°4 : Organigramme du Bettex.

Annexe n°5 : Fiche de poste coordonnateur.

Annexe n°6 : Feuille de recueil des évènements indésirables.

Annexe n°7 : Procédure de traitement des évènements indésirables

Annexe n°7bis : Procédure de traitement de la maltraitance.

Annexe n°8 : Compte rendu de la rencontre entre la DPE et « Le Bettex » du 12 mai 2015

Annexe n°9 : Situation des placements ASE par territoires (source Schéma départemental de la Haute-Savoie 2013-2017).

Annexe n°10 : Répartition des mesures de placement ASE par tranche d'âge (source Schéma départemental de la Haute-Savoie 2013-2017).

Annexe n°11 : Situation des accueils hors département (source Schéma départemental de la Haute-Savoie 2013-2017).

Annexe n°12 : Budget prévisionnel 2017 relatif au lieu d'accueil : « La cordée ».

Annexes n° 12 bis : Dépenses du groupe II, afférentes au personnel.

Annexe n°13 : Fiche action N°8 de l'orientation stratégique n°3 du Schéma départemental de la Haute-Savoie 2013-2017.

Annexe n°14 : Budget prévisionnel 2018 de la maison des familles.

Annexe n° 1 : Situation géographique du "Bettex" : Vallée de Chamonix et département



Annexe n°2 : Durée moyenne de séjour en juin 2014 et comparatif des moyennes d'âges

Durée de séjour moyenne au 25/6/2016

Tableau du nombre de mois de présence pour les 16 usagers au 25/06/2016

1 ^{er} enfant	2 ^{ème} enfant	3 enfant	4 enfant	5 enfant	6 enfant	7 enfant	8 enfant	9 enfant	10 enfant	11 enfant	12 enfant	13 enfant	14 enfant	15 enfant	16 enfant
147 mois	134 mois	122 mois	112 mois	99 mois	98 mois	85 mois	77 mois	61 mois	49 mois	49 mois	32 mois	28 mois	15 mois	15 mois	12 mois
12 ans	11 ans	10 ans	9 ans	8 ans	8 ans	7 ans	6 ans	5 ans	4 ans	4 ans	2 ans	2 ans	1 an	1 an	1 an
3 mois	2 mois	2 mois	4 mois	3 mois	2 mois	1 mois	5 mois	1 mois	1 mois	1 mois	8 mois	4 mois	3 mois	3 mois	

Moyenne de 70.9 mois soit environ 6 ans de durée de séjour.

Comparatif des âges des enfants accueillis avant et après la restructuration

Âge des enfants accueillis au « Bettex » au 1/06/2014

1 ^{er} enfant	2 ^{ème} enfant	3 enfant	4 enfant	5 enfant	6 enfant	7 enfant	8 enfant	9 enfant	10 enfant	11 enfant	12 enfant	13 enfant	14 enfant	15 enfant	16 enfant
4 ans	7 ans	8 ans	9 ans	9 ans	9 ans	11 ans	12 ans	13 ans	14 ans	14 ans	14 ans	14 ans	16 ans	17 ans	18 ans

Moyenne d'âge : **11 ans**.

Âges des enfants accueillis au « Bettex » au 1/06/2016

1 ^{er} enfant	2 ^{ème} enfant	3 enfant	4 enfant	5 enfant	6 enfant	7 enfant	8 enfant	9 enfant	10 enfant	11 enfant	12 enfant	13 enfant	14 enfant	15 enfant	16 enfant
4 ans	4 ans	5 ans	5 ans	6 ans	6 ans	7 ans	7 ans	8 ans	9 ans	9 ans	13 ans	13 ans	13 ans	13 ans	14 ans

Moyenne d'âge : **8 ans**.

PROTOCOLE EN CAS DE FUGUE

1) - PREVENIR LA DIRECTION

- Sitôt que l'on a connaissance de la fugue, on prévient le Directeur ou la personne d'astreinte Flâtière dont les numéros sont affichés. Cette personne gère la fugue.

- En cas de fugue à l'extérieur, (en sortie ou en camps par exemple) on prévient le Bettex le plus rapidement possible pour bénéficier de son aide.

2) - ALERTER LA GENDARMERIE

- *Dès que l'on a connaissance de la fugue, on prévient la gendarmerie en composant le 17 ou le 04-50-53-00-55 (Brigade de Gendarmerie de Chamonix) en leur disant qu'on inspecte les lieux et qu'on les rappelle dans un deuxième temps.*

3) - RECHERCHER

- Inspecter les alentours et l'intérieur du Foyer.

- Envoyer dans le même temps si possible, une voiture vers les Houches.

4) - PREVENIR L'ASTREINTE DE LA D. P. E.

- Pendant les jours ouvrables, il s'agit de l'assistante sociale (Réfèrent A.S.E.) du jeune (appeler la circonscription de référence).

- En dehors des heures de bureau ou des jours ouvrables, prévenir le cadre d'astreinte au 04-50-33-20-32.

- **RAPPELER LA GENDARMERIE.**

- **PREVENIR LES PARENTS DU JEUNE.**

5) - GESTION DE LA FUGUE

- La personne gérant la fugue reste présente au Bettex et joignable au téléphone jusqu'à sa résolution.

- Les autres éducateurs présents continuent à s'occuper comme d'habitude, des autres enfants.

Les enfants retrouvés, on prévient toutes les personnes concernées

- Les gendarmes

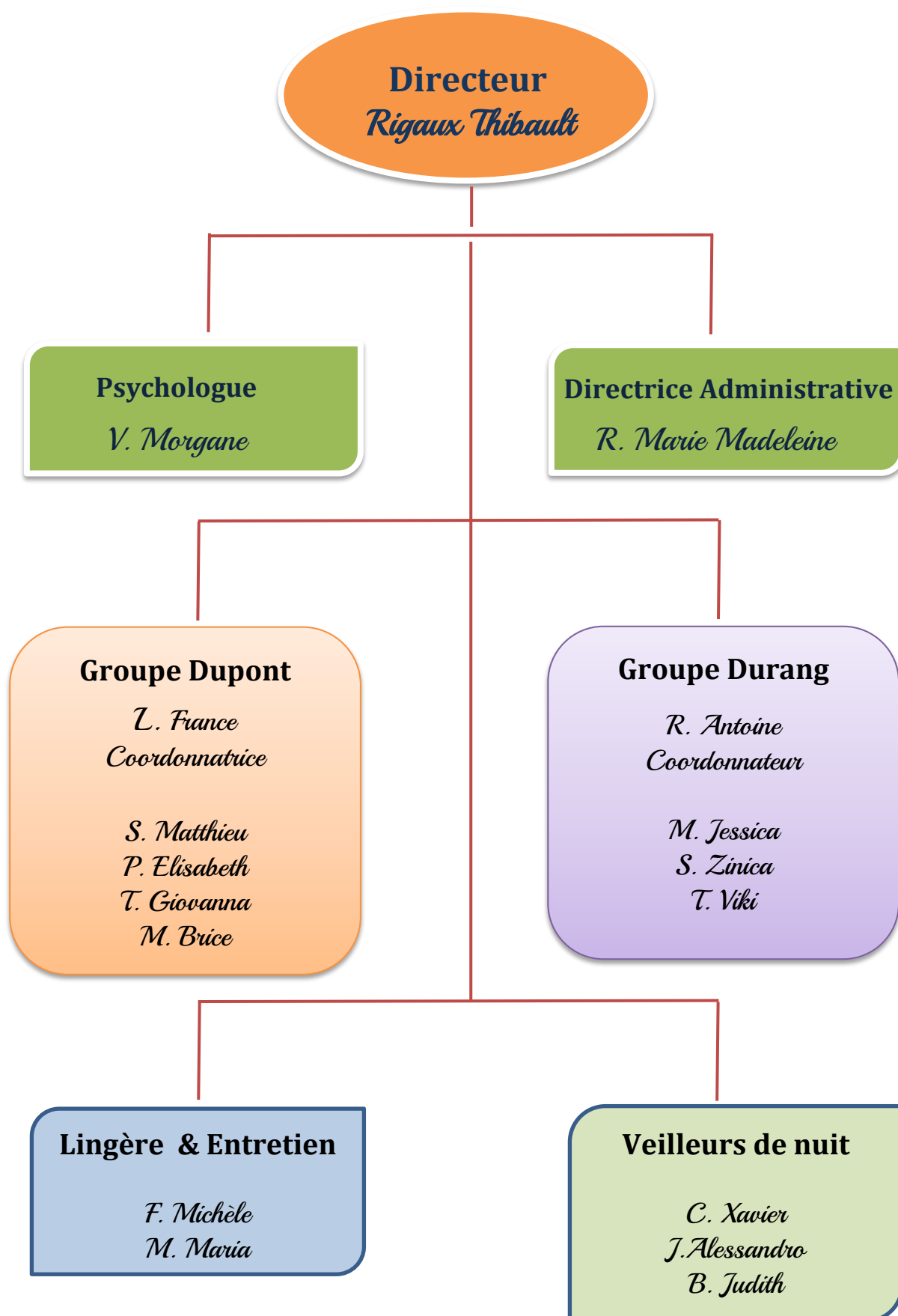
- L'astreinte de la D.P.E.

- Les parents

On remplit ensuite une fiche d'incident



Organigramme de l'établissement



Fiche de poste Coordonnateur

Le rôle de coordonnateur est un rôle exigeant qui demande une grande implication. En plus de sa mission éducative (cf. fiche de poste Educateur du Projet d'Etablissement), le coordonnateur a le rôle de veiller à la bonne marche du groupe. Il veille à ce que les références et la prise en charge des enfants se réalisent dans les meilleures conditions possibles dans l'intérêt de l'enfant. Il veille tout particulièrement au Projet individualisé, réalisé pour et avec l'enfant. Ce projet individualisé implique également l'équipe et la fédère.

Le coordonnateur anime les réunions au sein du groupe de vie. C'est lui qui prépare l'ordre du jour et anime la réunion tout en étant à l'écoute des membres de son équipe.

Le coordonnateur a un rôle d'animateur de l'équipe du groupe de vie qui lui est confiée. Il veille conjointement avec la direction à ce que chaque éducateur ait les moyens d'exercer son travail dans les meilleures conditions possibles. Il est à l'écoute et en lien avec son équipe pour soutenir et valoriser le travail de chacun. Il cherchera à favoriser la cohésion de l'équipe et la cohérence éducative. Il a un rôle de régulateur et il est garant du bon fonctionnement de son groupe.

Le coordonnateur veille à la mise en œuvre des décisions et des règles édictées au sein du Bettex. Il veille au bon ordre, à la propreté et au rangement du groupe.

Le coordonnateur participe au conseil de coordination avec le souci de l'amélioration continue de la qualité des prises en charge des enfants de son groupe de vie et du Bettex dans son ensemble. Il rencontre la direction très régulièrement pour évoquer les questionnements divers qui se posent au quotidien.

En résumé, le coordonnateur a une mission d'animateur, de veilleur et de régulateur.

Fait au Bettex, le 12 janvier 2015

Thibault Rigaux, Directeur du Foyer d'Enfants "Le Bettex"



Accompagner pour grandir

Fiche de déclaration à la direction d'un événement indésirable et/ou acte de maltraitance.

A renseigner par le témoin de l'événement ou la victime et à transmettre au Directeur ou en son absence à la Directrice Administrative et financière.

Pour toute situation urgente, mettre en œuvre les actions immédiates nécessaires. (Non assistance à personne en danger article 223-6 du code Pénal)

Qu'est-ce qu'un événement indésirable ?

Un accident, incident, risque d'incident ou dysfonctionnement entraînant ou non des conséquences dommageables pour les usagers, visiteurs, partenaires, personnels, les locaux, matériels,...

Qu'est-ce qu'un acte de maltraitance ?

Le Conseil de l'Europe définit la maltraitance (ou violence) comme étant « tout acte ou omission par une personne s'il porte atteinte à la vie, à l'intégrité corporelle ou psychique, à sa liberté, ou compromet gravement le développement de sa personnalité et ou nuit à sa sécurité financière. »

Type de Problématique (cocher la case correspondante)

Accident corporel ☐	Agression physique envers jeune ☐	Agression verbale envers jeunes ☐
Fugue ☐	Agression physique vis-à-vis de soi-même ☐	Menace ☐
Agression physique envers Adulte ☐	Agression verbale envers adultes ☐	Détérioration de biens ☐
Jeux à caractère sexuel ☐	Autre : ☐	

Personne déclarante	Victime ou personne concernée	Agresseur
Nom et Prénom	Nom et Prénom	Nom et Prénom
Qualité et fonction		
Date		

DATE/HEURE ET LIEU DE L'ÉVÉNEMENT

Date : Heure :
Lieu :
Présence d'un témoin : ☐ oui ☐ non Qui ? :

Circonstances et description des faits (agrafer une feuille libre si nécessaire)

Description des conséquences immédiates et mesures prises immédiatement

Selon vous, actions correctives à mettre en œuvre.

Accusé de Reception (Ne rien remplir : partie réservée à la direction)

Votre signalement a été reçu le :

A été analysé par

Le

Réponse apportée au déclarant le :

Actions correctives mises en œuvre par la direction et l'équipe éducative.



PROCEDURE DE TRAITEMENT DES EVENEMENTS INDESIRABLES

1) PREVENTION DE LA CRISE

Autant que possible, l'éducateur à travers ses observations cherchera à repérer les signes avant-coureurs de crise (Agitation, bruit, gestes anormaux, etc...) afin d'essayer de mettre des mots sur la situation à l'origine de l'agitation et ainsi diminuer l'angoisse. Quand, le médecin psychiatre donne la possibilité en cas de crise ou de forte agitation de recevoir un traitement, ne pas hésiter à lui donner ce traitement en se référant scrupuleusement à l'ordonnance prescrite et en indiquant sur la fiche de suivi médical, le traitement et la dose donnée.

2) EN CAS D'EVENEMENT INDESIRABLE

Qu'est-ce qu'un événement indésirable ? Un accident, incident, risque d'incident ou dysfonctionnement entraînant des conséquences dommageables pour l'enfant, les visiteurs, les partenaires, le personnel, les locaux, le matériel, ...

L'éducateur ne doit pas fusionner avec ce qui se passe, n'y répondre en symétrie. Il est nécessaire de prendre du recul, de la distance par rapport à l'événement et son propre ressenti.

Si le jeune est en crise, essayer d'isoler et de contenir le jeune.
(La maîtrise physique peut être un moyen qui doit être réalisée en maintenant le contact avec le jeune sans lui faire mal, mais dans le soucis de lui mettre une limite physique quand celui-ci n'arrive plus lui-même à se contenir)

3) EVALUER LA SITUATION

Evaluer ce dont il s'agit : agitation avec dégradation, insultes, coups, mise en danger, violences, accident, fugue, sortie non-autorisée, etc...

Evaluer a priori si la crise est gérable seul ou pas. Ne pas hésiter à faire appel à un collègue qui pourra prendre le relais si on se sent dépassé par la situation. Possibilité de mobiliser les autres jeunes du groupe et de les responsabiliser. Faire chercher quelqu'un ou chercher quelqu'un.

4) CHERCHER DES RELAIS

L'éducateur confronté à une crise peut rechercher des relais s'il en ressent la nécessité et selon la gravité de la situation. La notion de tiers peut venir apaiser une situation conflictuelle.

Ces relais sont à trouver auprès des collègues présents, des coordinateurs, et du directeur en dernier recours. Si le directeur n'est pas présent, il est possible de solliciter la Directrice administrative et financière.

Selon la gravité des faits, relayer l'information avec discernement auprès des coordinateurs et auprès du directeur s'il s'agit de faits graves.

Si il y a une situation d'urgence (blessure grave, situation de crise ingérable qui perdure malgré les diverses interventions.), prévenir le directeur qui prendra la décision d'appeler les secours (le 15 ou les pompiers).

5) INFORMER

En cas d'événements indésirables, l'éducateur présent initialement lors de la crise devra remplir une fiche et la transmettre à la direction le plus rapidement possible. L'événement devra être examiné en équipe et une sanction éducative pourra être appliquée selon la situation.

Le directeur étudiera l'opportunité de communiquer l'événement indésirable au référent ASE de l'enfant. En concertation avec le référent ASE sera étudiée l'opportunité d'informer la famille selon la situation que l'enfant soit « auteur » ou « victime » de l'événement indésirable.

Fait aux Houches, le 9/12/2014

Thibault Rigaux, Directeur de la Maison d'enfants « Le Bettex »



PROCEDURE DE TRAITEMENT DE LA MALTRAITANCE

Dans le but de mettre en œuvre la Loi du 2 janvier 2002-2 et les recommandations de bonnes pratiques énoncées par l'Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM), afin de garantir les droits et libertés des personnes accueillies au Bettex, voici la procédure de traitement de la maltraitance.

Les enfants placés au Bettex nous sont confiés. Ils ont souvent une histoire difficile marquée par la violence, le rejet, de la maltraitance ou des négligences graves. Nous avons un devoir de les protéger et de promouvoir une prise en charge de qualité et la bientraitance, conformément à notre Projet d'établissement. Nous cherchons à développer un accompagnement éducatif qui favorise le bien-être physique et psychologique, la dignité et le développement de l'usager.

On entend par faits de maltraitance *« l'ensemble des violences, abus ou négligences commis par les professionnels envers les usagers. »*

Nos réunions, l'analyse de la pratique, les temps de formation et le travail en équipe sont autant d'outils à notre disposition pour prévenir le risque de maltraitance.

Que faire si un fait de maltraitance survient ? Plusieurs étapes sont nécessaires :

- *Le Recueil d'informations.*
- *La communication des faits.*
- *Le traitement systématique et proportionnel à la gravité des cas.*
- *La reprise de la situation de maltraitance.*

1) Le Recueil d'information.

Rapidement, l'enfant, le ou les professionnels doivent en informer le directeur qui veillera à recueillir les faits même si ce fait de maltraitance semble minime. Le droit des usagers rend nécessaire l'énonciation de faits de maltraitance. Chacun des protagonistes devra écrire rapidement un rapport d'incident circonstancié et le plus objectif possible remis au directeur.

2) La communication des faits.

Conformément aux préconisations de l'ANESM, les faits de maltraitance seront communiqués au Directeur du Bettex et à l'ASE.

S'il s'agit de faits minimes, le Directeur en informera le Référent ASE du jeune. S'il s'agit de faits graves, le directeur signalera les faits à la Direction de la Protection de l'Enfance et au Président de l'Association gestionnaire.

Dans tous les cas, les faits seront communiqués au représentant légal.

3) Le traitement systématique et proportionnel à la gravité des cas.

- « *Aucun acte de maltraitance ne doit être minimisé ou passé sous silence.* » ANESM.

- Le professionnel concerné sera convoqué en entretien et une action disciplinaire pourra être mise en œuvre selon la gravité des faits. Cette action fera l'objet d'un compte rendu écrit. Une action d'accompagnement visant à prévenir la récurrence sera mise en œuvre tant auprès du professionnel concerné que de l'équipe.

4) Reprendre le fait de maltraitance.

- Dans le but de prévenir la maltraitance un accompagnement pourra se faire notamment en analyse de la pratique afin de prendre de la distance et réfléchir sur les causes de l'événement pour éviter qu'il ne se reproduise.

- Un retour sera fait à l'usager victime de maltraitance pour qu'il se rende compte que la situation a été traitée en conséquence.

Fait aux Houches, le 8/10/2014

Thibault Rigaux, Directeur de la Maison d'enfants « Le Bettex »

Annexe 8 : Compte-rendu de la rencontre entre la DPE et "Le Bettex"

CONSEIL GÉNÉRAL DE LA HAUTE-SAVOIE		www.cg74.fr
 	DIRECTION PROTECTION DE L'ENFANCE	12/05/2015
		Page 1 sur 2
		Auteur :Christèle ROBIN
 	Rencontre Le Bettex/DPE du 5 mai 2015	

PARTICIPANTS

LE BETTEX :

M. GOUJON, Président de l'Association
M. RIGAUX, Directeur de l'établissement
Mme RAUDIN, responsable administrative et financière

DPE :

Mme LEVEQUE, Directrice de la Protection de l'Enfance
Mme BONNOT, Chef de service Circonscription Arve/Faucigny/Mont-Blanc
Mme ROBIN, rédacteur chargé de la tarification des établissements et services sociaux

ORDRE DU JOUR

Evolution du projet d'établissement

Cette rencontre a pour objet de réviser le projet d'établissement dans la perspective du renouvellement de l'autorisation, suite à l'évaluation externe réalisée en novembre 2014, notamment par rapport à la question de l'âge des enfants accueillis.

Le projet de l'établissement, à vocation départementale, est bien identifié : accueillir des enfants sur du long terme (pupilles de l'Etat, enfants en situation de rupture familiale ou avec des liens très distendus).

La situation géographique n'est pas préjudiciable, le travail de proximité avec les parents, dans ce contexte, n'étant pas un impératif.

L'autorisation actuelle porte sur une capacité d'accueil de 30 places pour mineurs âgés de 3 à 18 ans à l'admission et poursuite le cas échéant jusqu'à 21 ans.

Il est à noter que le foyer d'enfants Le Bettex est l'un des rares établissements à ne pas avoir développé les alternatives au placement.

Constats :

- Stabilisation du nombre de placements depuis plusieurs années (800 placements) et ce malgré l'augmentation de la population (+ 10 000 habitants par an) mais ce sont des situations plus complexes qu'auparavant (profils abandonniques et troubles associés).
- Au niveau départemental, c'est sur l'accueil d'adolescents qu'il y a le plus de tensions.
- Aujourd'hui, réel besoin d'établissements qui privilégient ces placements longs avec une situation géographique comme celle du Bettex et favorisant un ancrage affectif.
- Néanmoins, la situation géographique limite l'accueil d'adolescents : l'environnement et l'isolement ne favorisent pas l'autonomie et à la socialisation. Par conséquent, il paraît compliqué de mettre en place des primo placements, pour des adolescents, au Bettex.

- Quatre adolescents ont quitté l'établissement et ont été orientés pour deux d'entre eux au DEAT et pour les deux autres à Mélan et à la Maison Bleue.
A ce jour, il reste un seul adolescent qui aura 13 ans au mois de juillet 2015 avec problèmes de comportement (pris en charge également au Chalet St André).
L'établissement accueille au total 12 enfants et 2 enfants sont actuellement en attente d'admission.

Evolutions envisagées :

La capacité autorisée reste à 30 places mais la tranche d'âge, à l'admission, se situerait plutôt sur l'accueil d'enfants scolarisés à l'école primaire soit de 3 ans à 11 voire 12 ans, compte tenu de l'éloignement géographique des collèges et lycées.

La capacité installée et financée resterait à 16 places car il faut organiser la sortie vers 12-13 ans (au cas par cas), en termes de projet individuel pour l'établissement et en termes de gestion du dispositif pour le Conseil Départemental. De plus, Monsieur RIGAUX étant actuellement en cours de formation CAFDES jusqu'en novembre 2016, le maintien de la capacité à 16 places faciliterait le fonctionnement de l'établissement au niveau organisationnel du fait de l'investissement en temps que cela représente pour le Directeur de l'établissement.

Concernant les sorties, il faut garder en mémoire qu'elles s'inscrivent dans une logique de parcours, celles-ci doivent être anticipées et préparées en partenariat avec le futur établissement accueillant, par le biais d'une convention de partenariat telle que prévue dans le code de l'action sociale et des familles. Il ne doit pas y avoir de double prise en charge, les temps d'acclimatation étant réalisés sur des accueils en journées.

Les réorientations sont faites sur des établissements se situant prioritairement dans la Vallée de l'Arve afin de garder une cohérence avec le projet scolaire ou futur projet professionnel.

Avant toute décision, Madame LEVEQUE précise qu'il est nécessaire de bien affiner l'activité sur les trois dernières années concernant l'accueil des petits.

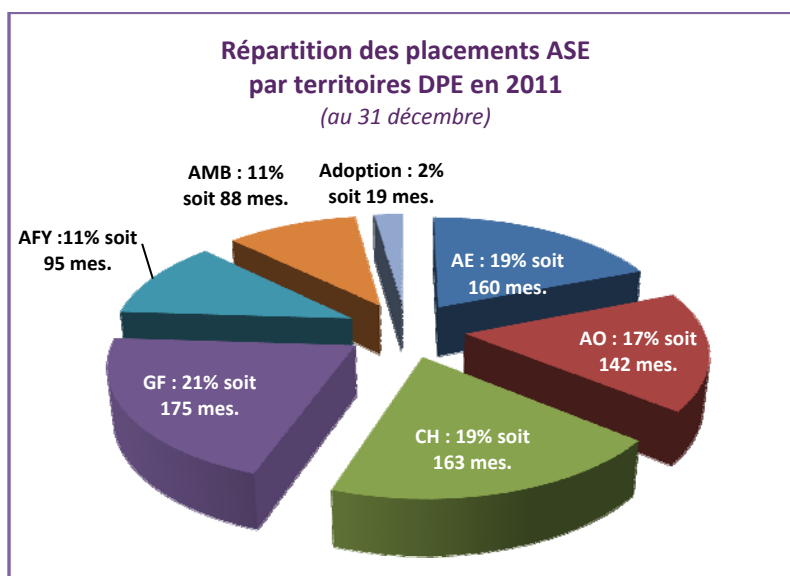
Monsieur GOUJON propose de préparer une note de réflexion en synthèse des points soulevés pendant la réunion à laquelle seront jointes les données statistiques de l'activité.

Question sur le parrainage :

Madame RAUDIN demande comment mettre en place le parrainage ?

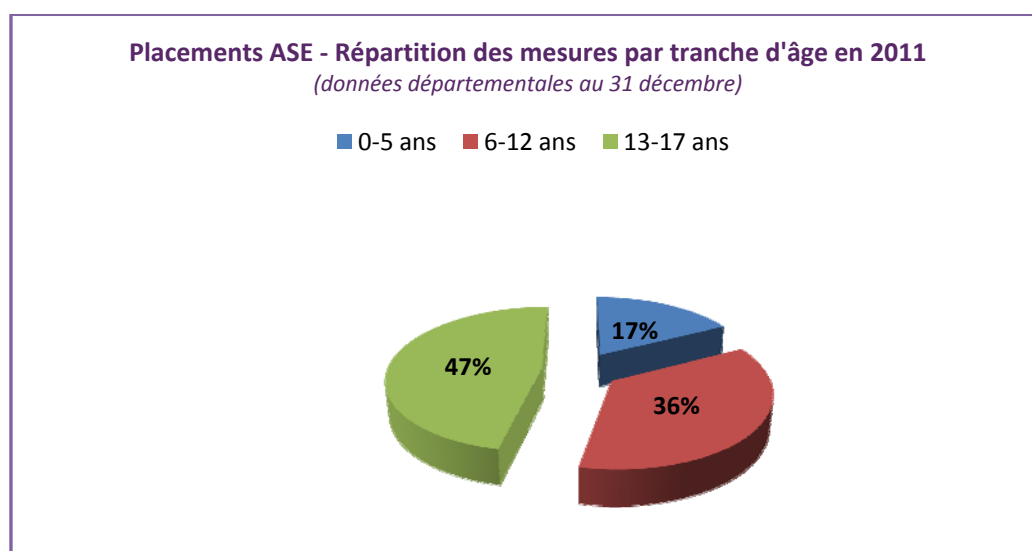
Mme LEVEQUE répond qu'il n'y a pas d'assise légale. Il existe une charte du parrainage mais qui n'est pas reconnue. Cette charte précise que le parrainage est basé sur la notion de bénévolat, de pérennité (c'est la même personne qui intervient) mais cela ne peut pas être un accueil permanent.

Le parrainage s'effectue sous la responsabilité de l'établissement, donc vérification à minima des conditions d'accueil et information du chef de service de la circonscription. L'établissement doit également vérifier avec son assurance que cela correspond à une extension de son activité. Il est nécessaire d'établir l'équivalent de l'attestation de prise en charge.



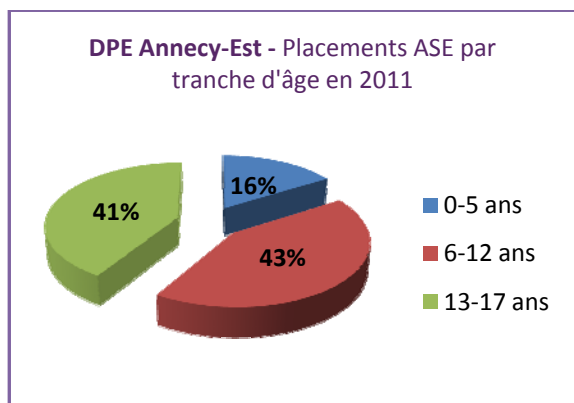
Le Genevois est le territoire DPE connaissant la plus forte activité en matière de placements ASE avec 21 % des mesures. La Vallée de l'Arve, regroupant les 2 territoires DPE Arve-Faucigny et Arve-Mont-Blanc, représente toutefois 22 % des mesures soit le nombre le plus important de placements. Le territoire DPE d'Annecy-Ouest est proportionnellement le territoire où le nombre de mesures de placement ASE est le plus faible, les territoires du Chablais et d'Annecy-Est ayant, pour leur part, un volume de mesures quasi-similaire. Ce rapport se vérifie d'année en année depuis 2006.

Au niveau départemental, la tranche d'âge des 13-17 ans est prépondérante, représentant 47 % des mesures de placements ASE. 36 % des mesures concernent les 6-12 ans et 17 % les 0-5 ans.

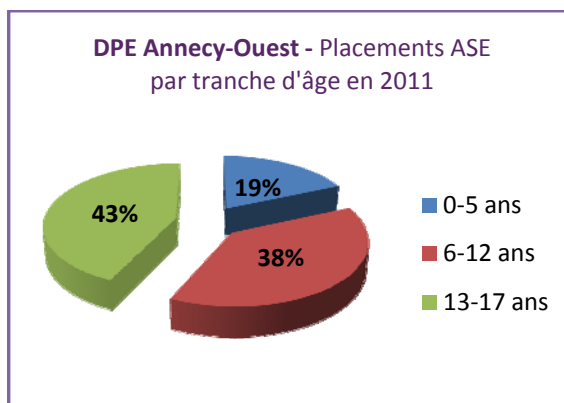


L'analyse des mesures de placement ASE par territoires DPE fait ressortir des différences notables entre les territoires concernant la répartition par tranches d'âge. Ces différences entre territoires doivent être intégrées dans une logique de territorialisation des équipements car elles impactent directement l'adéquation de l'offre de réponse en protection de l'enfance proposée sur le territoire.

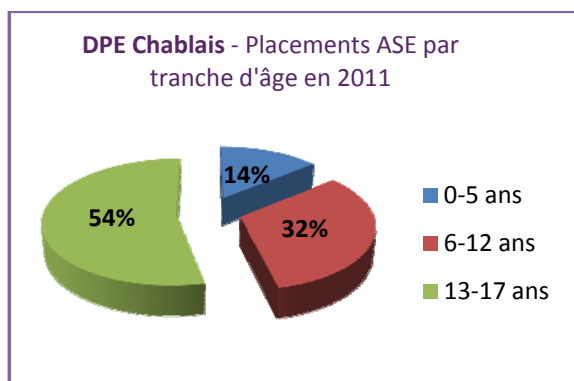
La répartition des mesures de placement ASE par tranche d'âge sur chacun des territoires DPE



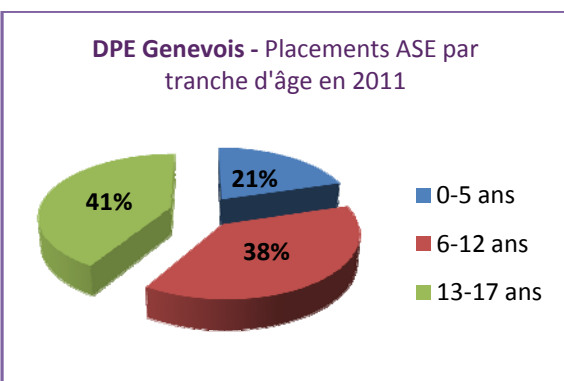
Annecy-Est : La tranche d'âge des 6-12 ans est prépondérante sur le territoire d'Annecy-Est, tandis que la part des 13-17 ans est inférieure à la moyenne départementale.



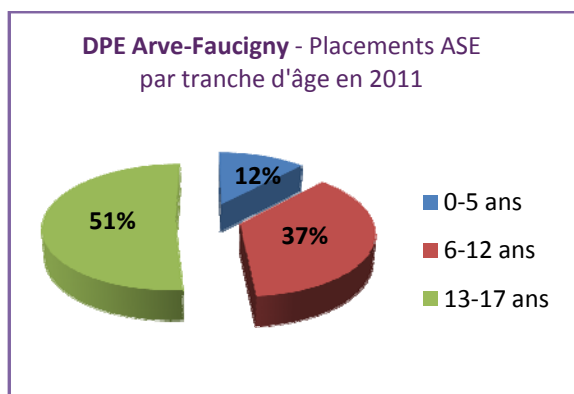
Annecy-Ouest : La part des 0-5 ans est de 3 points supérieure à la moyenne départementale. Les 2 autres classes d'âge se rapprochent de la moyenne départementale.



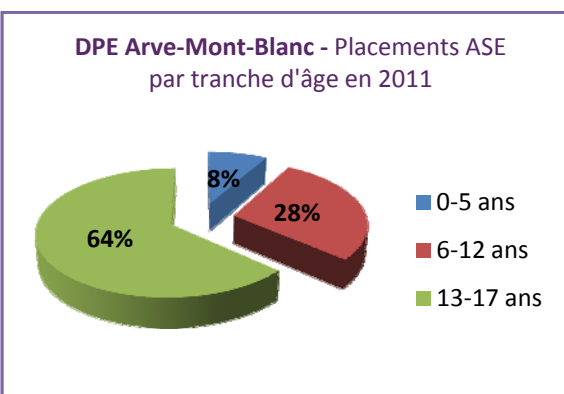
Chablais : On constate une surreprésentation de la tranche d'âge des 13-17 ans majoritaire dans les mesures de placement ASE, de 6 points supérieure à la moyenne départementale et donc une sous-représentation des plus jeunes.



Genevois : la part des 0-5 ans est de 4 points supérieure à la moyenne départementale. De fait, les 0-12 ans représentent près de 60 % des mesures de placement ASE.



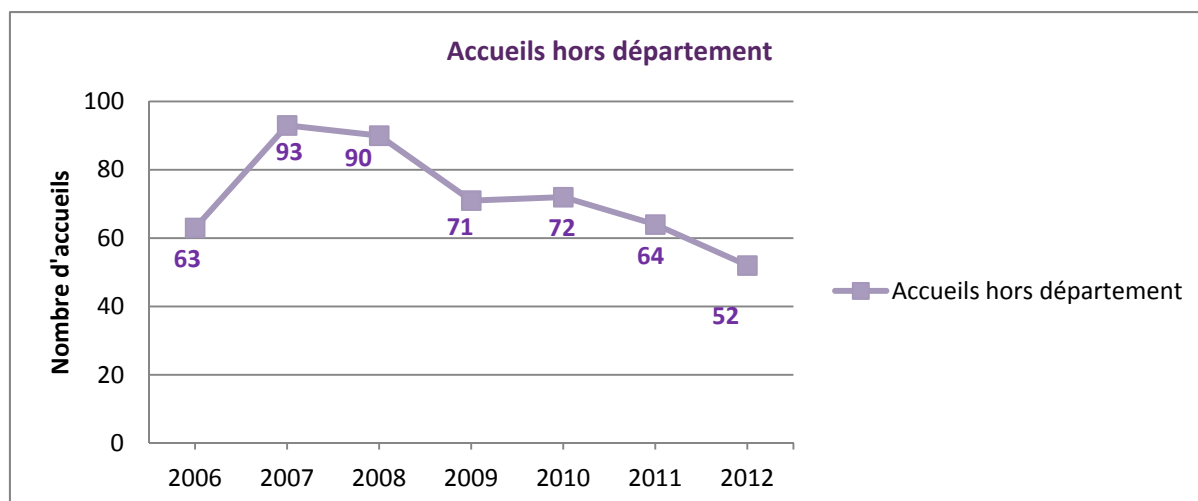
Arve-Faucigny : la part des 13-17 ans est majoritaire, tandis que la part des 0-5 ans est inférieure de près de 5 points à la moyenne départementale.



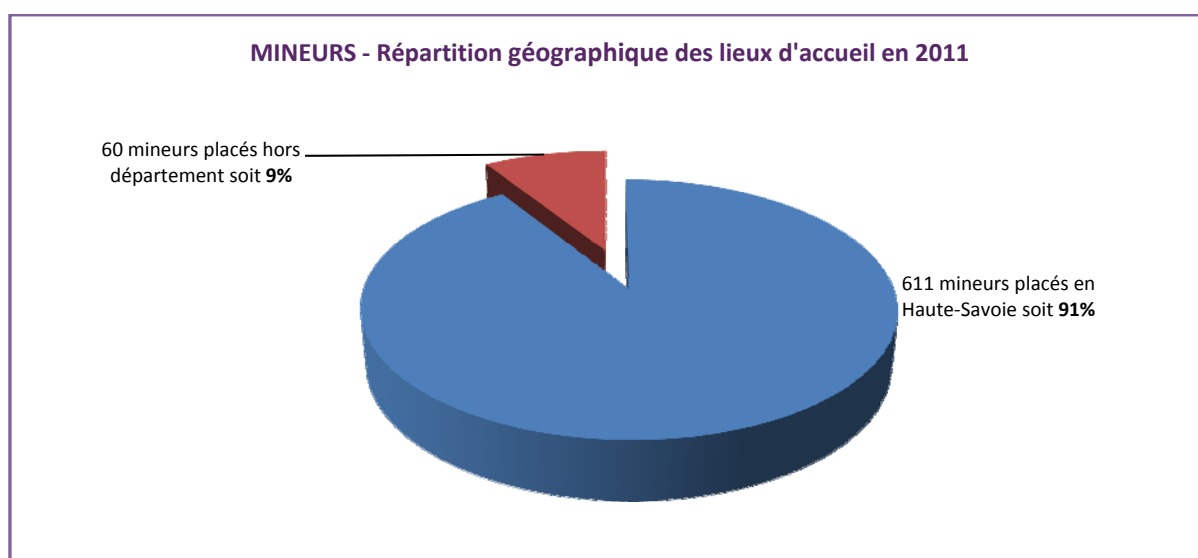
Arve-Mont Blanc : ce territoire présente la particularité d'avoir le taux le plus élevé de 13-17 ans placés à l'ASE (de 19 points supérieur à la moyenne départementale). De fait, les 0-5 et les 6-12 ans sont largement sous-représentés, avec des parts respectivement de 9 et de 8 points

Annexe n° 11 : Situation des accueils hors département

La courbe des *placements hors département* connaît une inflexion nette depuis 2007. Le mouvement s'est vraiment engagé en 2009, à la suite de l'ouverture de nouveaux services d'hébergement sur Faverges, Seynod, du service de placement familial l'Ancre, puis de l'extension de la Pouponnière (en 2011). Le focus axé sur la situation des placements en structure collective hors département au 31 décembre 2012, démontre que ces placements concernent surtout des adolescents de plus de 13 ans (67 %), majoritairement en MECS (67 %), dans des départements de la région Rhône-Alpes (70 %). Il n'est toutefois pas indifférent de noter que 20 % des jeunes sont accueillis dans des établissements sanitaires.



Plus de 9 mineurs sur 10 (91 %) sont placés dans le département. 9 % des mineurs, principalement originaires des territoires d'Annecy-Ouest et du Chablais, sont ainsi placés hors département. Le territoire d'Annecy-Ouest représente 40 % des placements de mineurs hors département et le Chablais 25 %. La territorialisation sur le département des mesures de placement se confirme, avec un pourcentage de mineurs placés dans le département de 2 points plus important qu'en 2007 (89 % en 2007).



Budget prévisionnel 2017 de la MECS du "Bettex" avant ouverture de "La cordée"

	Groupes fonctionnels	Montants en Euros	Total en Euros
Dépenses	Groupe I Dépenses afférentes à l'exploitation courante	207 560,00	1 237 593,70
	Groupe II Dépenses afférentes au personnel	883 151,70	
	Groupe III Dépenses afférentes à la structure	146 882,00	
Recettes	Groupe I Produit de la tarification	1 182 900,26	1 237 593,70
	Groupe II Autres produits relatifs à l'exploitation	27 035,00	
	Groupe III Produits financiers et produits	27 658,44	

Budget prévisionnel 2017 de "La cordée"

	Groupes fonctionnels	Montants en Euros	Total en Euros
Dépenses	Groupe I Dépenses afférentes à l'exploitation courante	129 786,00	773 556,00
	Groupe II Dépenses afférentes au personnel	551 969,00	
	Groupe III Dépenses afférentes à la structure	91 801,00	
Recettes	Groupe I Produit de la tarification	739 249,00	773 556,00
	Groupe II Autres produits relatifs à l'exploitation	16 896,00	
	Groupe III Produits financiers et produits	17 411,00	

Annexe n°12 bis : Groupe II - Dépenses afférentes au personnel de "La cordée"

Nom et qualification	Total annuel		Ancienneté €	Majo. spéc. Cadres €	Primes Fonction.	Indem. carrière	Autres primes	Indem. Diverses	Prime décentral	Rémun annuelle brute 2016	Charges Patronales 2016	% Charges
	en points	en euros										
CHEF DE SERVICE	8 000	35 224	9 649	9 649	634	308	1 015	341	3653	60 473	32 448	53,66%
PSYCHOLOGUE	1 534	6 754	251	253			873		368	8 499	4 481	52,72%
ADMINISTRATIVE	3 240	14 266	2 502	2 496	634	2 413	8 324		1 337	31 972	18 902	59,12%
EDUCATEUR SPECIALISE	5 748	25 308	6 274		581	1532	11 494		2 072	47 262	28 086	59,43%
EDUCATEUR SPECIALISE	5 916	26 048	1 127		581		5 547		1 665	34 968	21 278	60,85%
MONITEUR SPORTIF	4 212	18 545	471		581		3 142	369	1 155	24 264	11 506	47,42%
MONITEUR- EDUCATEUR	4 536	19 972	1 057		581		7 803		1 471	30 884	17 842	57,77%
MONITEUR- EDUCATEUR	4 212	18 545	981		581	1 585	5 208		1 345	28 246	15 500	54,88%
VEILLEUR DE NUIT- CHAUFFEUR	4 068	17 911	563				730		397	19 601	8 767	44,73%
VEILLEUR DE NUIT	4 068	17 911	557				730		397	19 595	8 766	44,73%
GOUVERNANTE/ ENTRETIEN	4068	17 911	1 172				6 776		1 293	27 152	14 922	54,96%
Total Permanents	49 602									332 917	182 498	54,82%
Total Remplaçant \ CDD	1000	4 403	0		48		4 715		49	10 215	4 500	44,05%
	50 602						Abattement taxe sur salaires				-20 161	
TOTAL GENERAL		222 801	24 605	12 398	4 221	5 838	56 357	710	15 202	343 132	166 837	48,62%
Tient compte de l'abattement de la taxe sur salaire d'un montant de 20 161€												
										509 969		
Honoraires Avocat, Commissaire aux Comptes, salaires, Autres charges personnel										42 000		
Valeur du point CCN 51- 4,403										551 969		

ACTION N° 8	PERMETTRE UNE VERITABLE EXPRESSION DE L'ENFANT ET DES PARENTS
1^{ère} PARTIE	RECHERCHER ET DEVELOPPER DES OUTILS CONCRETS D'IMPLICATION DES FAMILLES

OBJECTIFS

- Intervenir le plus précocement possible auprès de l'enfant et de sa famille
- Proposer une intervention de proximité et adaptée aux rythmes des familles

MISE EN OEUVRE

- Développer des lieux d'accueil de proximité permettant aux familles d'échanger et d'être soutenues lorsqu'elles rencontrent des difficultés éducatives avec leurs enfants
- Développer les actions collectives comme support pour valoriser les compétences des parents et les positionner comme acteurs dans la résolution de leurs difficultés
- Recenser les dispositifs d'aide aux parents existant sur chaque territoire et les porter à leur connaissance. → Cf. Action n° 5 – Partie Unique « Répertoire et développer les actions de prévention et de soutien à la parentalité à l'échelle territoriale »
- Proposer des temps d'échange réunissant parents et professionnels (ex : conférences, réunions de réflexion)
- Généraliser le recueil d'accord et/ou d'avis et le Projet Pour l'Enfant à toutes les mesures de Protection de l'Enfance afin d'en faire des outils d'information et d'accompagnement des parents et du mineur. → Cf. Action n° 3 - Partie 1 « Formaliser la fonction de coordination au service du Projet Pour l'Enfant » et Action n° 3 - Partie 2 « Assurer l'articulation entre le dispositif de Protection de l'Enfance et les dispositifs de droit commun en amont, en cours et en fin de mesure »

PILOTAGE

- Conseil Général : Direction de la Protection de l'Enfance, Direction de la Prévention et du Développement Social, Direction de la Protection Maternelle et Infantile – Promotion de la Santé

ACTEURS MOBILISES

- Représentants d'usagers de la Protection de l'Enfance
- Etablissements et service de Protection de l'Enfance
- C.C.A.S, U.D.A.F

PLANNING DES ACTIONS ET ECHEANCIER

→ 2014 : Mise en place d'un groupe de travail chargé d'examiner les différents modes d'implication des parents (conférence des parents, rencontre Parents/Professionnels etc.

RESULTATS ATTENDUS

- Mise en place de lieux d'expression des parents, d'actions collectives, de rencontres Parents / Professionnels

INDICATEURS D'EVALUATION OU DE SUIVI

- Taux de participation des parents aux actions mises en place
- Mesure de l'évolution des relations parents-professionnels via un questionnaire de satisfaction
- Evolution du nombre d'informations préoccupantes

Annexe n° 14 : Budget prévisionnel 2018 de la Maison des Familles

Budget prévisionnel 2018 de la Maison des familles

	Groupes fonctionnels	Montants en Euros	Total en Euros
Dépenses	Groupe I Dépenses afférentes à l'exploitation courante	12 000	152 550
	Groupe II Dépenses afférentes au personnel	105 550	
	Groupe III Dépenses afférentes à la structure	35 000	
Recettes	Groupe I Produit de la tarification (CD 74)	99 550	152 550
	CAF	15 000	
	Ville	6 000	
	Autres dons	3 000	
	Groupe II Autres produits relatifs à l'exploitation	4 000	
	Groupe III Produits financiers et produits	25 000	

RIGAUX	Thibault	2016
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARAFDES - Lyon		
DIVERSIFIER LES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT D'UNE MECS ISOLEE EN MONTAGNE POUR ADAPTER SES PRESTATIONS A SES DIFFERENTS PUBLICS		
Résumé : Directeur d'une MECS située en montagne, j'ai entrepris de diversifier les modalités de prises en charge pour mieux répondre aux besoins et attentes des jeunes accueillis et inscrire l'établissement dans l'évolution des politiques publiques de protection de l'enfance. L'établissement, reconnu par le Département, comme étant un lieu sécurisant et structurant favorise l'accueil d'un public spécifique marqué par les carences affectives et éducatives. Une situation de crise vécue avec les adolescents nous a amené à réfléchir sur l'adolescence, le passage à l'acte et l'autonomie. Elle remettait en question l'accompagnement, l'environnement et le sens du placement au regard de l'intérêt de l'enfant et de la logique de parcours. Le management consistait à accompagner le changement. Il s'est concrétisé par la restructuration de la MECS, la création d'un lieu d'accueil pour adolescents en milieu urbain et la création de la maison des familles pour soutenir la parentalité de familles en situation de vulnérabilité.		
Mots clés : Mots clés : MECS, environnement, placement, adolescence, passage à l'acte, autonomie, changement, projet, logique de parcours, intérêt de l'enfant, co-éducation.		
<i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i>		