



**FAVORISER LE PARCOURS PERSONNALISÉ DE JEUNES  
DE 16 A 21 ANS VERS L'AUTONOMIE EN ADAPTANT LES  
MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT D'UNE MECS**

**Line-Lise SERRA**

2019

*caldes*





---

# Remerciements

---

Ce mémoire arrive en fin de formation CAFDES et je mesure avoir « embarquée » plusieurs personnes avec moi dans cette aventure riche et dense. Chacune d'elle a participé au franchissement des étapes et des apprentissages.

J'ai apprécié durant tous ces mois l'engagement de l'équipe de direction de la MECS Les Mariniers et les professionnels de l'institution qui ont pallié à mes temps d'absence avec indulgence et encouragements. J'adresse ma gratitude au directeur de la MECS et au directeur général des PEP 34 pour leur accord et leur soutien à la mise en œuvre de cette formation.

Je souhaite également mentionner la qualité de l'accueil dont j'ai bénéficié au sein de la MAS de Fontcolombe pendant mon stage CAFDES. La qualité de l'accueil qui m'a été accordé par le directeur et le cadre de santé m'a permis de mesurer les compétences transférables pour un directeur d'un établissement à un autre. Je salue l'accompagnement bienveillant dispensé aux personnes accueillies en situation de grande vulnérabilité dans cet établissement.

Un mot pour mes collègues de promotion : la bonne ambiance au sein de ce collectif a été porteuse au cours de ces mois d'échange et d'apprentissage. Un salut chaleureux pour notre petit groupe de travail à trois (collègue et guideur) en lien avec le suivi de ce mémoire, ils ont été témoins des questionnements, hésitations et avancées pour l'écriture de ce dernier. Merci à l'équipe du centre de formation IFOCAS qui a permis, dans une ambiance studieuse et très humaine, d'avancer à chacune des étapes.

Enfin, je remercie ma famille qui a fait preuve de soutien, de patience et d'encouragements : mes filles qui ont gagné de l'autonomie par mes moments d'absence, mes parents par leur assidu soutien de lecteur, correcteur et par leurs encouragements et mon mari, qui m'a soutenue, secondée et portée avec bienveillance et constance dans cette formation.



---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>1 La jeunesse : une période complexe de transition entre l'enfance et le statut d'adulte .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Les inégalités croissantes pour cette tranche d'âge .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Une période de vie marquée par des transitions.....	5
1.1.2 Des conditions d'insertion difficiles pour cette tranche d'âge .....	7
1.1.3 La situation particulière des jeunes accueillis en MECS : une préoccupation nationale .....	8
<b>1.2 La place des futurs majeurs et jeunes majeurs dans le dispositif de protection de l'enfance .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Evolution de la Protection de l'Enfance .....	9
1.2.2 Les attendus des politiques publiques concernant les jeunes sortants de l'ASE : préparer au plus tôt la sortie du dispositif avec les jeunes.....	14
1.2.3 Les attendus du Conseil Départemental de l'Hérault : de forts besoins d'accueil pour les jeunes approchant de la majorité.....	16
<b>1.3 La MECS les Mariniers : une temporalité institutionnelle favorisant les changements .....</b>	<b>19</b>
1.3.1 L'association départementale des PEP 34 : des fonctions supports opérationnelles au service des établissements .....	19
1.3.2 La MECS les Mariniers : à l'origine une réponse aux besoins des jeunes enfants de marins du territoire .....	20
<b>2 Comprendre les besoins des jeunes en MECS et définir des réponses opportunes .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Les besoins et attentes des jeunes de 16 à 21 ans accompagnés par la MECS les Mariniers .....</b>	<b>28</b>
2.1.1 Les caractéristiques saillantes des jeunes accueillis par le service de la villa ..	29
2.1.2 Les attentes formulées par les jeunes : entre incertitudes et appréhensions ..	31
2.1.3 A chacun son parcours institutionnel : histoires de vie singulières .....	33
<b>2.2 Comment soutenir les jeunes en MECS pour améliorer leur sortie du dispositif de protection de l'enfance ? .....</b>	<b>34</b>
2.2.1 Les aider à identifier leurs vulnérabilités.....	34

2.2.2	Configurer les pratiques éducatives autour de quatre formes d'accompagnement vers l'autonomie.....	36
2.2.3	S'enrichir des pistes concrètes proposées dans les documentations professionnelles du dispositif de protection de l'enfance.....	37
<b>2.3</b>	<b>L'organisation de la réponse institutionnelle : la mesure des écarts entre les besoins et attentes des jeunes et l'offre proposée.....</b>	<b>38</b>
2.3.1	La nécessité de refonder le projet de service du groupe « villa » .....	38
2.3.2	Une organisation générale du travail qui limite l'accompagnement global des jeunes.....	42
2.3.3	Le repérage des leviers existants et mobilisables .....	44
<b>2.4</b>	<b>Conclusion de la partie 2 : Synthèse des besoins actuellement non couverts en direction des jeunes .....</b>	<b>46</b>
<b>3</b>	<b>Adapter les modalités d'accompagnement pour favoriser l'autonomie des jeunes de 16 à 21 ans et éviter les sorties sans solutions .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>Réunir les conditions pour une dynamique de changement réussie.....</b>	<b>50</b>
3.1.1	La préparation de l'avant-projet.....	50
3.1.2	Communiquer et rencontrer les professionnels pour réussir le projet.....	52
3.1.3	Conduire une GPEC adaptée aux nouvelles modalités d'accompagnement des jeunes.....	60
<b>3.2</b>	<b>Mettre en œuvre le parcours personnalisé : permettre l'expérimentation progressive d'autonomies plurielles pour les jeunes .....</b>	<b>66</b>
3.2.1	La rénovation architecturale et l'équipement des nouveaux studios .....	66
3.2.2	Poser les bases du nouveau projet de service : être au clair avec responsabilités et prise de risques .....	69
3.2.3	La révision du processus et du support du projet personnalisé pour favoriser l'implication et la responsabilisation des jeunes .....	71
3.2.4	La construction d'un outil de mesure de l'autonomie des jeunes.....	73
<b>3.3</b>	<b>Ouvrir la MECS vers son environnement pour élargir les possibilités d'orientation des jeunes .....</b>	<b>73</b>
3.3.1	Etendre la place des familles et des personnes ressources au sein de l'institution .....	74
3.3.2	Exploiter les ressources du territoire .....	75
3.3.3	Conclure des partenariats .....	75
<b>3.4</b>	<b>Les outils d'évaluation du projet .....</b>	<b>76</b>
3.4.1	Les outils d'évaluation dédiés à la conduite du projet.....	76
3.4.2	Les outils d'évaluation conçus pour mesurer l'impact du projet en faveur des jeunes.....	77

<b>Conclusion.....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>I</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>I</b>





---

## Liste des sigles utilisés

---

AEMO : Assistance Educative en Milieu Ouvert  
ALSH : Accueil de Loisirs Sans Hébergement  
ANESM : Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, actuellement HAS Haute Autorité de la Santé  
ARS : Agence Régionale de Santé  
ASE : Aide Sociale à l'Enfance  
CASF : Code de l'Action Sociale et Familiale  
CCN 51 : Convention Collective Nationale datant de 1951  
CD : Conseil Départemental  
CESDA : Centre d'accompagnement des jeunes déficients auditifs  
CESE : Conseil Economique, Social et Environnemental  
CESF : Conseillère en Economie Sociale et Familiale  
CIDE : Convention Internationale des Droits de l'Enfant  
CMPP : Centre Médico psycho-pédagogique  
CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens  
CVS : Conseil de la vie sociale  
DAP : Délégation d'Autorité Parentale  
DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales  
DEF : Direction Enfance Famille (appellation héraultaise du service de l'ASE)  
DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques  
DVH : Droit de Visite et d'Hébergement  
EHESP : Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique  
ERP : Etablissement Recevant du Public  
ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail  
ETP : Equivalent Temps Plein  
EVA GOA : Questionnaire (papier ou logiciel) Guide d'Outils de l'Autonomie  
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences  
IED : Intervention Educative à Domicile  
IME : Institut Médico-Educatif  
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques  
INED : Institut National d'Etudes Démographiques  
IRM : Imagerie par Résonance Magnétique  
IRMf : Imagerie par Résonance Magnétique fonctionnelle

MAS : Maison d'Accueil Spécialisé  
MDA : Maison Départementale de l'Autonomie  
MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social  
MLI : Mission Locale d'Insertion  
ONPE : Observatoire National de la Protection de l'Enfance  
ONU : Organisation des Nations Unies  
ORS : Observatoire Régional de la Santé  
PEP : Pupille de l'Enseignement Public  
PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse  
PMR : Personne à Mobilité Réduite  
RBPP : Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles  
RPS : Risques Psycho-Sociaux  
RSA : Revenu de Solidarité Active  
SAF : Service d'Accueil Familial  
SAP : Service d'Accompagnement Personnalisé  
SAPAD : Service d'Assistance Pédagogique à Domicile  
SAJ : Service d'Accueil de Jour  
SEJ : Service Educatif de Jour  
SDF : Sans Domicile Fixe  
SIAO : Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation  
SSI : Système de Sécurité Incendie  
SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats  
VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

## Introduction

Louis Roussel, sociologue et démographe français spécialisé dans la sociologie de la famille, définit, pour la jeunesse actuelle, un mouvement « d'arasement des seuils<sup>1</sup> ». Cette expression caractérise le fait que le franchissement des seuils d'entrée dans la vie adulte par les jeunes n'est plus linéaire. Ces différents seuils (entrée dans la vie active, décohabitation familiale, installation dans un logement autonome, vie conjugale) ne sont plus concordants entre eux et sont, désormais, déconnectés les uns des autres. En effet, l'allongement de la durée des études, le taux de chômage des jeunes et la difficulté d'accès à un logement sont venus modifier depuis les années 1970 l'entrée des jeunes dans la vie adulte. Les configurations familiales et les solidarités intergénérationnelles se sont adaptées à ces nouveaux paramètres pour venir en aide aux jeunes leur apportant ainsi des soutiens le temps d'accéder à leur indépendance. « *Les jeunes en France demeurent donc sur tous les plans, affectifs et matériels, très liés à leurs parents durant une période de transition qui les mènera au terme de quelques années vers l'âge adulte. L'intervention familiale est une forme d'aide à distance qui permet à de nombreux jeunes une première forme d'autonomie sans rompre les liens de l'enfance avec la famille<sup>2</sup>* ».

Les jeunes bénéficiaires de l'Aide Sociale à l'Enfance sont eux, confrontés à une temporalité plus réduite pour acquérir leur indépendance, ils doivent absorber toutes ces transitions et passer ces seuils dans un temps réduit et presque de manière concomitante. L'ONED<sup>3</sup> qualifie cela de « *passage à la vie autonome, brutal et rapide pour les jeunes sortants de la protection de l'enfance sans soutien familial* ». La situation de précarité et d'errance des jeunes sortants de l'ASE a conduit les pouvoirs publics à se pencher sur cette problématique de société, de plus en plus médiatisée. Cela concerne, fin 2016, environ « *27 000 jeunes pris en charge par l'ASE qui étaient proches de la majorité et 21 000 jeunes majeurs<sup>4</sup>* » aidés dans le cadre de mesures d'accompagnement par l'ASE. La situation des jeunes sortants de l'ASE est traitée actuellement par le Ministère des Solidarités et de la Santé au travers de l'élaboration du prochain Pacte pour l'Enfance, mais aussi dans le cadre de la Stratégie Nationale de Prévention et de Lutte contre la Pauvreté.

---

<sup>1</sup> Van de Velde C., 2008, *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Paris, PUF, Le lien social.

<sup>2</sup> AMSELLEM-MAINGUY Y., Avril 2016, « L'accès à l'âge adulte pour les jeunes en France, *Informations sociales*, », N° 195, p. 9 à 13, disponible sur internet : <https://www.cairn>

<sup>3</sup> ONED, *Entrer dans la vie adulte- La préparation et l'accompagnement des jeunes en fin de mesure de protection*, Rapport coordonné par P. Robin, 2009.

<sup>4</sup> CANONE J., mai 2019, « Jeunes majeurs, Un avenir à conquérir », *Directions[s]*, n° 175, pp. 22 à 27.

Directrice de la Maison d'Enfants à Caractère Social des Mariniers à Sète, depuis août 2018, je rends compte dans ce mémoire de fin de formation CAFDES du projet impulsé en direction des jeunes accueillis âgés de 16 à 21 ans, devant être préparés à la sortie du dispositif de Protection de l'Enfance. Les jeunes de cette tranche d'âge représentent un tiers de l'effectif total des enfants et jeunes hébergés. L'offre d'accompagnement proposée aux jeunes actuellement n'est pas suffisamment adaptée à leurs besoins et génèrent depuis ces dernières années au sein de l'établissement, des exclusions, des demandes de réorientation en urgence et des passages à l'acte de type fugue ou violence.

L'enjeu pour la MECS est donc d'adapter les modalités d'accueil proposées aux jeunes dès 16 ans pour les aider à anticiper et préparer au mieux leur sortie de la MECS afin d'éviter des sorties sans solutions. En diversifiant les modes d'accueil pour ces jeunes, en dynamisant les outils d'accompagnement et en améliorant les conditions d'orientation des jeunes sur le territoire, l'offre d'accompagnement devra garantir aux jeunes une meilleure préparation à la vie hors de l'institution. A l'intérieur des murs, les jeunes doivent pouvoir, en sécurité, expérimenter au fur et à mesure des apprentissages de différentes natures concernant le savoir vivre ensemble, le savoir habiter, le savoir décider pour eux-mêmes, le savoir prendre soin de leur santé. Expérimenter un parcours en prenant appui sur un accompagnement global doit permettre aux jeunes de construire un projet de vie qui perdure au-delà des échéances liées aux dispositifs de Protection de l'Enfance.

Dans une première partie, je dresse un tableau de la situation de la jeunesse dans la société française (approches sociologiques, historiques, scientifiques et économiques) avant de faire un focus sur la situation de la jeunesse accueillie en MECS, située comme une préoccupation désormais nationale. Je situerai également l'histoire et le fonctionnement de la MECS des Mariniers dans un contexte régional et départemental. Dans la seconde partie de ce mémoire, j'ai souhaité rendre lisible les profils, besoins et attentes des jeunes accueillis à la MECS dans leurs caractéristiques communes et dans leur singularité. Prenant appui sur des apports théoriques, l'enjeu de ce diagnostic a été d'identifier les éléments et pistes concrètes pouvant aider ces jeunes à mieux préparer leur projet de vie après la Protection de l'Enfance. L'intérêt de ces apports sera ensuite de mesurer les écarts entre l'offre d'accompagnement actuelle proposée et les améliorations envisagées.

Le projet stratégique, décliné opérationnellement, décrit en troisième partie s'appuie sur l'ensemble de ces éléments identifiés.

# **1 La jeunesse : une période complexe de transition entre l'enfance et le statut d'adulte**

Le découpage des périodes de la vie depuis la naissance jusqu'à la mort est multifactoriel et dépendant de l'état de la société : les éléments économiques, politiques, théologiques, physiologiques, sociologiques et légalistes participent de la définition des périodes de la vie. Antérieurement, dans la plupart des sociétés traditionnelles, la période entre l'enfance et l'âge adulte était de courte durée, et pouvait être ponctuée par des rites initiatiques qui permettaient de marquer la fin de l'enfance et l'acquisition du statut d'adulte. Selon Philippe Ariès<sup>5</sup>, la perception et la place de la jeunesse a évolué à partir du XVIIIe siècle en lien avec le contrôle progressif des naissances et les lois encadrant le travail des enfants. La limitation du travail des enfants est liée à l'émergence du statut d'enfant et la compréhension progressive de ses besoins spécifiques : vulnérabilité, besoin d'être éduqué et protégé.

Avant de situer les besoins des jeunes accompagnés par la MECS, il me paraissait judicieux de situer les spécificités de la jeunesse en France aujourd'hui, mettant ainsi en relief la complexité de cette transition et phase d'entrée dans la vie adulte.

## **1.1 Les inégalités croissantes pour cette tranche d'âge**

L'enjeu ici est de comprendre les changements saillants qui s'opèrent pendant cette période de la vie et les difficultés particulières que rencontrent l'ensemble des jeunes, et plus spécifiquement les jeunes accueillis en MECS.

### **1.1.1 Une période de vie marquée par des transitions**

La tranche d'âge définissant les jeunes se situe entre 16 et 25 ans, selon l'ONU et l'INSEE. Cela signifie que sont considérés comme jeunes à la fois des mineurs et à la fois des jeunes majeurs.

Olivier Galland, sociologue, décrit la jeunesse comme « un nouvel âge de la vie<sup>6</sup> » et comme une phase transitoire avant l'entrée dans la vie adulte et le franchissement des « seuils » marquant la vie adulte : l'indépendance résidentielle, l'emploi stable et la mise en couple. En définitive, les jeunes sont définis en creux, par ce qu'ils ne sont pas : ils ne sont plus des adolescents et ils ne sont pas encore des adultes. Différentes modifications sociétales ont conduit au fait que le franchissement des seuils soit désormais déconnectés les uns des autres : la mise en couple n'est plus forcément concomitante avec l'accès à un

---

<sup>5</sup> ARIES P., 2014, *L'Enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime*, réédition, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Points, 320 pages

<sup>6</sup> VAN DE VELDE C., 2008, *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Paris, PUF, Le lien social.

emploi stable et l'installation du couple dans un logement indépendant. Ces étapes-là sont franchies plus tardivement qu'avant du fait de l'allongement de la durée des études, le durcissement des conditions d'intégration dans le marché de l'emploi, la difficulté d'accès au logement pour des raisons économiques et des modifications de la cellule familiale. Gérard Mauger identifie six invariants de cette « condition jeune »<sup>7</sup>. Il décrit cette période comme étant :

- « d'accumulation primitive des différentes espèces de capitaux : économique, culturel, social, corporel, symbolique,
- d'apesanteur : acquisition d'une certaine autonomie vis-à-vis de la famille tout en dépendant encore d'elle financièrement,
- d'incohérences statutaires : état intermédiaire entre l'enfance et l'âge adulte, où l'on n'a ni les avantages du premier, ni les privilèges du second,
- d'indétermination sociale : entre la position sociale d'origine et la position sociale de destination,
- de classements : l'individu n'ayant pas encore accédé à un couple stable et à un emploi fixe, il est pris dans les classements opérés par le marché du travail et le marché matrimonial,
- de cristallisation des habitus».

La jeunesse est donc une période de vie précédant la vie d'adulte et dont un des objectifs est de se préparer à être autonome et indépendant si on se réfère à l'acception première du terme autonome : « se dit de quelqu'un qui a une certaine indépendance, qui est capable d'agir sans avoir recours à autrui »<sup>8</sup>. Selon, Elisa Herman, ce sont les « institutions de socialisation ou d'éducation depuis la propreté jusqu'au premier salaire »<sup>9</sup> qui participent à l'acquisition de l'autonomie. Jusque dans les années 1980, la fin de la jeunesse était associée à l'accès à l'autonomie par la conjonction simultanée d'un accès à l'indépendance financière, résidentielle et conjugale. Or indépendance et autonomie sont deux termes différents. F. de Singly<sup>10</sup> propose les définitions suivantes : « L'autonomie peut être définie philosophiquement comme le fait de se donner à soi-même ses propres lois. L'indépendance, quant à elle, renvoie à la détention de ressources propres qui permettent de ne pas être sous la coupe des autres ». Au travers de la notion d'indépendance, je retrouve les attentes formulées par les jeunes accueillis à la MECS lorsqu'ils évoquent l'envie d'avoir un travail, un logement, c'est-à-dire les ressources pour subvenir à leurs

---

<sup>7</sup> MAUGER G., 2010, « Jeunesse : essai de construction d'objet », *Agora débats/jeunesses*, N° 56, p. 9-24, disponible sur internet : <https://www.cairn>

<sup>8</sup> Dictionnaire Larousse

<sup>9</sup> HERMAN E., Janvier 2007, La notion d'autonomie et ses impensés dans la socialisation enfantine, *Mouvements*, 2007/1 n° 49 p 46 à 52, disponible sur internet : <https://www.cairn>

<sup>10</sup> VAN DE VELDE C., 2008, *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Paris, PUF, Le lien social.

besoins. Par contre, lorsqu'ils évoquent leurs souhaits de « *faire ce qu'ils veulent* », ils parlent d'une capacité à établir leurs propres règles, soit la capacité à être autonome. La MECS est tant qu'institution a donc bien comme fonction d'accompagner les jeunes à acquérir à la fois les moyens d'être autonomes et in fine indépendants si possible. La complexité pour la jeunesse actuelle en France est d'être confrontée à des conditions économiques, locatives et d'insertion socio-professionnelles difficiles qui rend délicat l'accès à une situation d'indépendance.

Cette tranche d'âge est également marquée par des transformations physiologiques particulières. L'apport des neurosciences et l'avancée des technologies (IRM,IRMf, scanner) ont permis de comprendre que « *le cerveau est la structure la moins achevée à notre naissance. Il ne fait alors que 40% de sa taille adulte* <sup>11</sup> ». La période de vie entre 12 et 24 ans<sup>12</sup> est la période de maturation et de transformation physiologiques de cet organe. Plusieurs processus sont à l'œuvre : l'élagage (réduction des neurones et de leurs connexions entre elles) qui permet ensuite la fabrication de myéline (substance qui va augmenter la vitesse de propagation de l'influx nerveux et donc la transmission de l'information). Ces deux ouvrages cités, écrits par deux professeurs de médecine spécialisés dans les neurosciences chez l'enfant décrivent les processus à l'œuvre chez les jeunes entre 12 et 24 ans en lien avec ses transformations :

- Le développement de la pensée substantielle : cela signifie que les jeunes vont fonder leurs prises de décision à partir « *d'intuition* », en se focalisant sur des détails, sans prise de recul et bien évidemment sans expériences ;

- La libération de la dopamine qui est plus forte que chez les adultes, ce qui va rendre difficile pour les jeunes de prendre le contrôle cognitif sur les sensations lors de prises de décision. Cela induit alors une difficulté neurologique à évaluer les risques, les récompenses et les conséquences de leurs actes, et peut entraîner des conduites à risques, des addictions et des passages à l'acte observés chez certains jeunes.

Ces deux médecins indiquent également les éléments pouvant faciliter ce passage : accorder plus de temps aux jeunes lors des prises de décision et les mettre dans une situation de calme et de sécurité.

### **1.1.2 Des conditions d'insertion difficiles pour cette tranche d'âge**

Le taux de chômage des jeunes en France était de 22,6% à la fin du premier semestre 2017, selon les chiffres du ministère du Travail. A la même période, le taux de chômage de la population active s'élevait à 9,5%, chiffres INSEE. « *Cette catégorie de population*

---

<sup>11</sup> Dr JENSEN FRANCES E., 2016, *Le cerveau adolescent. Guide de survie à l'usage des parents*, St-Amand-Montrond, JC Lattès, 335 p.

<sup>12</sup> Dr D. SIEGEL, 2018, *Le cerveau de votre ado. Comment il se transforme de 12 à 24 ans*, Alençon, Les Arènes, 319 p.

*constitue souvent une véritable variable d'ajustement en cas de crise ou de récession. Cela signifie que cette tranche d'âge réagit plus facilement aux aléas de l'activité. Pour trouver un emploi ou une formation, un jeune sans qualification a besoin d'être financé, suivi et conseillé de façon intensive. De nombreux pays étrangers consacrent des moyens considérables à cette activité. Ce n'est pas le cas de la France <sup>13</sup>». Les modifications sociétales décrites plus haut (taux de chômage plus important chez les jeunes, déconnection des seuils de franchissement d'entrée dans la vie adulte) ont induit des modifications dans les modes de vie et notamment dans les solidarités familiales. Les jeunes doivent s'appuyer plus tardivement sur leurs parents ou grands-parents.*

Cela signifie que pour les jeunes sortants de l'ASE, entre 18 et 21 ans, l'absence de solidarité familiale à laquelle ils sont souvent confrontés, ne leur permet pas de bénéficier de ce type d'appui.

### **1.1.3 La situation particulière des jeunes accueillis en MECS : une préoccupation nationale**

En 2013, l'INSEE estime que parmi la population actuelle des SDF, 23% ont eu un parcours d'enfants placés<sup>14</sup>. Cela ne doit pas être réduit au fait que tout enfant placé aura forcément un parcours d'errance. Par contre, il faut entendre là, une difficulté pour ces jeunes à avoir pu prendre appui sur le dispositif de protection de l'enfance pour acquérir leur indépendance.

Depuis plusieurs années, dans le secteur du sans-abrisme, les enquêtes mettent en relief une « *surreprésentation des personnes ayant été placées par l'ASE ou par la PJJ dans leur enfance parmi les personnes sans domicile fixe*<sup>15</sup> » : 26% des sans-domiciles nés en France sont d'anciens enfants placés. Alors que la part d'adultes nés en France ayant connu un placement pendant leur enfance représente seulement 2 à 3% de la population générale. La fragilité des enfants placés perdure bien au-delà de leur fin de prise en charge. Au regard de cet état des lieux, la Stratégie Nationale de Prévention et de Lutte contre la Pauvreté 2018-2022 axe certains engagements en direction des jeunes et notamment les jeunes sortants de l'ASE afin de « mettre fin aux sorties sans solution de l'aide sociale à l'enfance ». Les chiffres mis en exergue concernant les jeunes accompagnés par l'ASE sont « *70% des jeunes de l'ASE n'ont aucun diplôme, 15.8% de ces jeunes ne sont plus*

---

<sup>13</sup> NORMAND G., 24.1.18, « Chômage des jeunes : une situation toujours préoccupante », *La Tribune*, disponible sur <https://www.latribune.fr>

<sup>14</sup> PRINCET S., 05.01.18., « La double peine des enfants placés : à 18 ans, ils doivent voler de leurs propres ailes », *France Inter*, disponible sur <https://www.franceinter.fr>

<sup>15</sup> FONDATION ABBE PIERRE, L'état du mal-logement en France, Rapport annuel 2019, Occitanie, Montpellier, 45 pages



*scolarisés à 16 ans, 3000 jeunes sortants de l'ASE sont sans solution et une personne sans domicile fixe sur quatre de 18 à 25 ans vient de la protection de l'enfance<sup>16</sup> ». L'avis remis par le CESE en juin 2018 au Premier Ministre concernant le sort des jeunes majeurs sortants des dispositifs de protection de l'enfance indique les mots suivants « un gâchis économique et social et un non-sens éducatif<sup>17</sup> ».*

Ces éléments sociologiques, démographiques et statistiques avaient pour but de situer le contexte sociétal qui permet de comprendre les difficultés pour la jeunesse. Aujourd'hui, il s'agit d'en finir avec « *les sorties sèches des jeunes sortants de l'ASE* ». Virginie MUNIGLIA<sup>18</sup>, à propos des jeunes sortants de la protection de l'enfance, apporte une première piste de réflexion: « *cette question, relativement récente, a émergé au début des années 2010, lorsque les départements, confrontés à la saturation des contrats jeunes majeurs, ont tenté de faire avancer la file active, d'accélérer les sorties par des formations courtes. Le discours des pouvoirs publics change peu à peu : il commence à y avoir une interrogation sur l'équité de traitement avec le reste de la jeunesse, sur le fait qu'aucune chance n'est laissée aux sortants des dispositifs de protection de l'enfance de choisir leur parcours* <sup>19</sup> ». Cela m'amène à contextualiser l'action publique en direction des mineurs en approche de la majorité et des jeunes majeurs. Celle-ci se situe entre une approche familialiste et un modèle social libéral où les aides sont versées directement au jeune. Mon propos se poursuit donc par l'étude de la place des derniers dans le dispositif de protection de l'enfance.

## **1.2 La place des futurs majeurs et jeunes majeurs dans le dispositif de protection de l'enfance**

La politique de protection de l'enfance est menée en France par le Ministère des Solidarités et de la Santé au niveau national et par les Conseils départementaux au niveau local.

### **1.2.1 Evolution de la Protection de l'Enfance**

La protection de l'enfance s'origine au départ en France au Moyen-Age. L'Eglise va être une des premières institutions à proposer des actions en faveur des enfants abandonnés. La révolution française marque un virage dans l'assistance qui devient ensuite laïque par

---

<sup>16</sup> Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, dossier de presse, 13 septembre 2018, disponible sur <https://solidarites-sante.gouv.fr/>

<sup>17</sup> CANONNE J., mai 2019, Un avenir à conquérir, *Direction[s]*, n°175, pp. 22-28

<sup>18</sup> Virginie MUNIGLIA, sociologue, enseignante chercheuse à l'EHESP, conduit des études sur les facteurs de fragilité et les trajectoires des jeunes majeurs sortants des dispositifs de l'ASE.

<sup>19</sup> CANONNE J., mai 2019, Un avenir à conquérir, *Direction[s]*, n°175, pp. 22-28

la création de l'Assistance Publique en 1849. Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, le statut, la place et les droits de l'enfant n'ont cessé de confirmer et préciser la situation de vulnérabilité de l'enfant, qui doit être de fait protégé par la société.

L'assistance publique devient en 1953, l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) dont les missions sont, depuis la loi de 2007, « *d'apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale<sup>20</sup>, confrontés 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 vingt et un ans confrontés à des difficultés familiales, sociales et éducatives susceptibles de compromettre gravement leur équilibre<sup>21</sup>* ».

#### A) Fonctionnement et coût de l'ASE

L'ASE est un des trois services constituant la Protection de l'Enfance. Les deux autres services sont la Protection Maternelle et Infantile (PMI) et le Service Social Polyvalent (SSP), présents dans chacun des départements puisque l'ASE est une des compétences relevant de la responsabilité des Départements depuis les lois de décentralisation. Les dépenses d'aide sociale à l'enfance sont un des postes les plus importants pour les départements. La figure 1 en annexe n°1 une montre la répartition des évolutions des dépenses d'aide sociale depuis les années 1990 en France : des dépenses en constante évolution. Le coût total de la protection de l'enfance chaque année est d'environ 8 milliards d'euros pour l'ensemble des départements. Cette part varie selon les départements et les choix politiques votés par l'Assemblée Départementale. La figure 2 en annexe n°1 met en relief ces disparités en montrant sur la carte de France le taux de mesure ASE selon les départements.

Le dispositif de protection de l'enfance français repose sur deux champs distincts :

✓ la protection administrative : à la demande ou avec l'accord de la famille, des actions peuvent être mises en place dans le cadre d'un contrat entre la famille et le conseil départemental ;

✓ la protection judiciaire : elle est une aide contrainte puisque l'adhésion de l'enfant et de sa famille est recherché mais pas obligatoire. Le Juge pour Enfants peut prendre des décisions au titre de l'assistance éducative (ordonnance du 23 décembre 1958 pour protéger les mineurs en danger) ou au titre de l'action pénale (ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante).

---

<sup>20</sup> Article 371-1 du Code Civil, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>

<sup>21</sup> Ministère des Solidarités, Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la Protection de l'Enfance, n°55 du JO du 6 mars 2007, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>

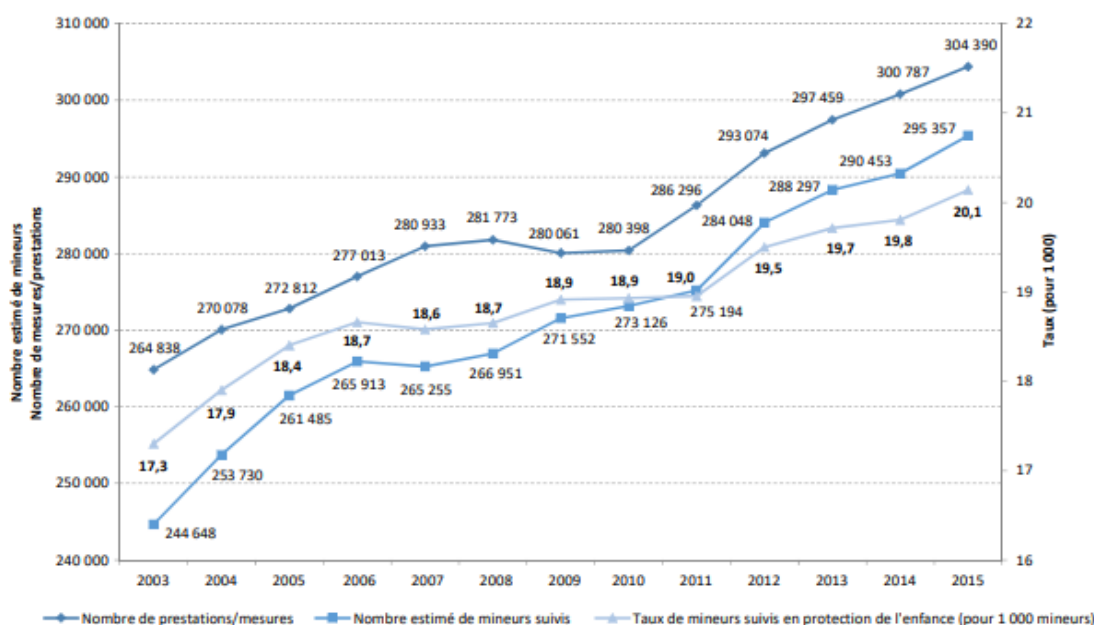
L'ASE peut donc intervenir sous différentes formes en direction des familles :

- des actions de prévention en faveur de l'enfant et de ses parents,
- l'organisation du repérage et du traitement des situations de danger ou du risque de danger,
- du soutien éducatif à domicile ou de la mise en œuvre de placements.

## B) Les bénéficiaires de la Protection de l'Enfance

Au 31 décembre 2016, le CESE indique que 333 461 mineurs et jeunes majeurs bénéficiaient d'une prestation relevant de la protection de l'enfance. Le graphique ci-dessous indique l'évolution constante de ces bénéficiaires depuis la dernière décennie. La courbe en bleu clair (taux de mineurs suivis pour 1000 mineurs) permet de comparer le nombre de mineurs bénéficiaires d'une aide proportionnellement à l'évolution démographique en France. Cette courbe ascendante donne à voir la part plus importante de suivi, au fil des années.

**Figure 3 : Evolution des mesures en protection de l'enfance au 31 décembre 2015 – Source ONPE**



Champ : mineurs (0-17 ans) faisant l'objet d'au moins une prestation/mesure en protection de l'enfance, France entière.  
Sources : Drees, DPJJ, Insee (estimations de population, résultats provisoires arrêtés fin 2015), ministère de la Justice, calculs ONPE.

Ce graphique comprend l'ensemble des bénéficiaires des mesures de protections administratives, judiciaires et de type milieu ouvert et placement. Il faut alors distinguer les mesures d'aide en milieu ouvert (au domicile des familles) qui représente 49% du total des

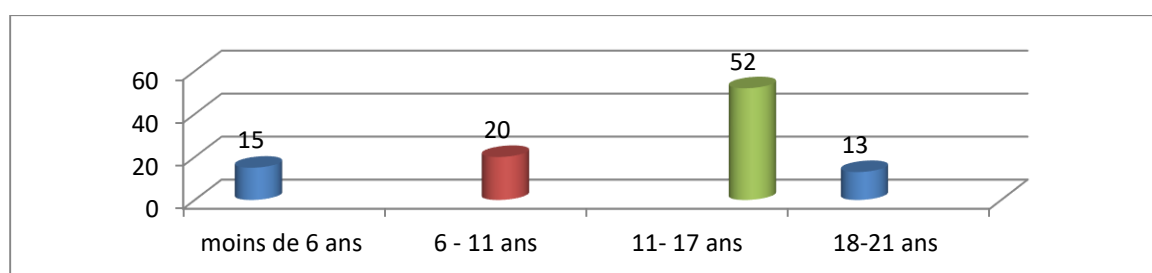
mesures, des mesures de placement comme en MECS à hauteur de 51% des mesures ASE<sup>22</sup>.

La proportion de 51% d'enfants et jeunes bénéficiaires de mesure de placement comprend trois modes d'accueil possibles : auprès d'assistantes familiales (47% des mineurs et majeurs placés), au sein de MECS et foyer de l'enfance

Parmi l'ensemble des enfants et jeunes majeurs bénéficiaires de mesure de placement (163 965 enfants et jeunes au total au 31.12.2015), les jeunes majeurs représentent environ 11% des bénéficiaires.

La répartition des tranches d'âge sur l'ensemble de la population bénéficiaire de placement fait apparaître un besoin de mode d'accueil majoritairement pour les 12-17 ans.

Figure 4 : Répartition des tranches d'âge des enfants placés en France en 2016<sup>23</sup> :



Ce graphique exprime en pourcentage la répartition des enfants et jeunes par tranche d'âge, bénéficiaires d'une mesure de placement, tout mode de placement confondu, au 31.12.2016. Ce graphique met en exergue la part de jeunes qui doivent être accompagnés et préparés lors de leurs 18 ans, moment possible de sortie du dispositif de protection de l'enfance.

### C) Le contrat jeune majeur dans le dispositif de Protection de l'enfance

Le passage de la majorité de 21 ans à 18 ans a eu lieu en 1974. Deux décrets ont été promulgués pour garantir que cette nouvelle tranche d'âge puisse tout de même bénéficier de mesures de protection :

-le décret n° 75-96 du 18 février 1975 fixant les modalités de mise en œuvre d'une action de protection judiciaire en faveur des jeunes majeurs,

-le décret n° 74 -188 du 12 décembre 1975 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger. C'est ce dernier décret qui peut être considéré comme initiateur du contrat jeune majeur. Il donne la possibilité aux jeunes âgés de 18 à 21 ans de demander au Département

<sup>22</sup> ONPE, Chiffres clés de la Protection de l'enfance au 31.12.2016, disponible sur <https://www.onpe.gouv.fr>

<sup>23</sup> *Ibid.*

une mesure d'aide, sous la forme d'un accueil en MECS notamment, s'il éprouve des difficultés d'insertion<sup>24</sup>.

La demande d'un contrat jeune majeur doit être formulée par écrit par le jeune et adressé au Conseil Départemental, et plus précisément au Responsable Territorial Enfance Famille qui assure par délégation du Président du Conseil Départemental la responsabilité d'octroyer ce type d'aide. Dans le cadre de ce contrat, le jeune va devoir, en retour s'engager à réaliser un certain nombre d'objectifs. Conformément à l'article 1101 du Code Civil, ce contrat jeune majeur, comme tout contrat, crée des obligations « *le contrat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destiné à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations*<sup>25</sup> ».

Dans ce cadre-là, le jeune adulte peut signer son premier contrat jeune majeur et accéder à une mesure d'aide par l'ASE. Cette première étape lui permet ensuite d'être signataire de son contrat de séjour avec la MECS. Signer un contrat jeune majeur suppose donc des capacités de compréhension et d'engagement et implique l'institution cosignataire.

La demande du jeune reste soumise à l'appréciation du Conseil Départemental car considérée comme une prestation d'aide à domicile<sup>26</sup>. « *En près de quarante ans, le nombre de majeurs de moins de 21 ans pris en charge, avant d'augmenter légèrement n'avait cessé de diminuer pour trois motifs :*

- le désengagement de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) [...] pour se recentrer sur les mineurs délinquants,*
- les contraintes budgétaires auxquelles sont confrontés tous les départements, qui les poussent à économiser sur les actions considérées comme plus ou moins facultatives,*
- enfin l'arrivée massive de mineurs ou jeunes majeurs étrangers isolés, qui saturent les équipements d'accueil des départements*<sup>27</sup> ».

Sur le territoire français, les départements n'octroient pas tous de manière équitable des contrats jeunes majeurs, tel que le montre la carte ci-dessous.

---

<sup>24</sup> Article 46 du CASF, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>.

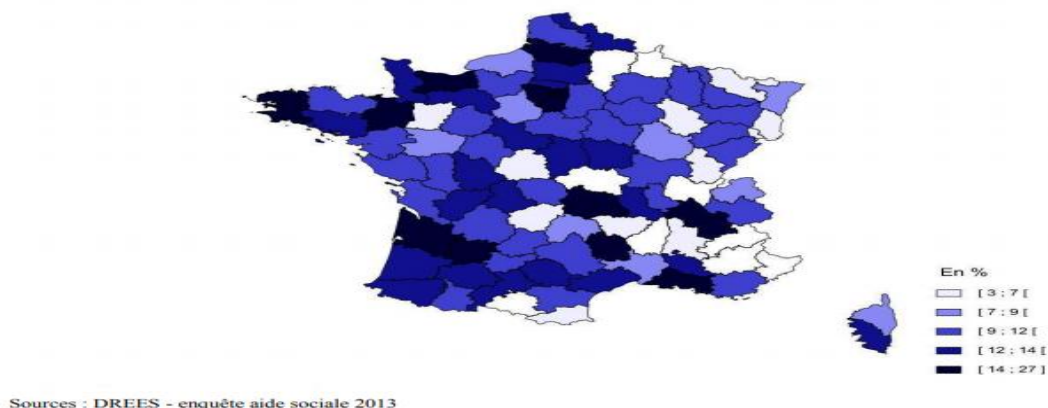
<sup>25</sup> Article 1101 du Code Civil, modifié par l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016—art. 2, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>.

<sup>26</sup> Article 222-2 du CASF, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>

<sup>27</sup> VERDIER P., octobre 2012, « Le contrat jeunes majeurs : mythe et réalité », *Journal des droits des jeunes*, page 10 à 14.

Figure 5 : Carte de la France comparant la part des contrats jeunes majeurs selon les départements, en 2013 – Source DRESS :

**Part des accueils provisoires de jeunes majeurs parmi les enfants confiés à l’Ase en 2013**



La loi cadre du 5 mars 2007 confirme la possibilité pour les départements d’aider les jeunes majeurs, selon l’appréciation du Conseil Départemental. A partir des années 2008 / 2010, commence à émerger des réflexions concernant le statut des jeunes majeurs. C’est finalement la loi du 14 mars 2016 qui énonce clairement des actions à conduire en direction des jeunes afin de prendre en compte les difficultés de cette jeunesse dans l’insertion professionnelle, locative, sociale et d’accès aux droits.

### **1.2.2 Les attendus des politiques publiques concernant les jeunes sortants de l’ASE : préparer au plus tôt la sortie du dispositif avec les jeunes**

A) La loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l’enfance

La protection de l’enfance a vu sa définition précisée par la loi du 14 mars 2016<sup>28</sup> : *«garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l’enfant, soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits»*. La nouveauté apportée par cette définition est la prise en compte des besoins de l’enfant comme élément premier devant guider le sens des actions d’accompagnement relevant de la protection de l’enfance. Cette loi place les besoins de l’enfant au centre de l’intervention, venant ainsi rééquilibrer les attendus de la loi du 5 mars 2007 portant réforme de la protection de l’enfance. Cette loi marque des avancées et attentes significatives en faveur des jeunes sortants du dispositif ASE. En effet, celle-ci contient quatre articles spécifiques à la situation des jeunes sortants de l’ASE dans l’objectif de mieux anticiper avec eux leur sortie du dispositif : ✓la mise en place d’un bilan

---

<sup>28</sup> Ministère des Solidarités, Loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la Protection de l’enfance, n°0063 du JO du 15 mars 2016, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>

formel à 17 ans avec les jeunes afin d'évaluer leurs besoins et prévoir leur projet d'accès à l'autonomie (article 15 de la loi),

✓la mise en place de partenariats entre département / Etat pour favoriser l'accès à l'autonomie des jeunes entre 16 et 21 ans afin de leur apporter « *une réponse globale en matière éducative, culturelle, sociale, de santé, de logement, d'emploi et de ressources* » (article 17 de la loi),

✓la possibilité qu'un suivi engagé ou des aides engagées en cours d'année puissent être prolongées pour permettre au jeune de finir son année scolaire ou universitaire (article 16 de la loi),

✓la constitution d'un pécule financier par la redistribution aux jeunes placés mineurs pour lesquels l'allocation de rentrée scolaire aura été consignée sur un compte bancaire disponible à leur sortie de l'ASE (article 19 de la loi).

#### B) La Stratégie Nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté 2018-2022

Dans ce cadre, une démarche de contractualisation entre l'Etat et les Départements a été lancée pour éviter les sorties sèches des jeunes de l'ASE, moyennant des financements aux départements pour honorer leurs engagements. Un référentiel leur a été remis guidant les actions attendues. Celui-ci repose sur cinq piliers :

- La préservation du lien
- La préparation de l'entrée dans un logement autonome
- Les ressources et l'accès aux droits
- L'insertion socio-professionnelle
- La santé et l'accès aux soins.

#### C) La stratégie Nationale de la Protection de l'Enfance 2018 – 2022 : le Pacte pour l'Enfance

En Janvier 2019, Agnès BUZYN<sup>29</sup> a lancé une feuille de route pour la Protection de l'Enfance, suivie de six mois de concertation et de production de rapports thématiques, qui serviront de base à l'élaboration du Pacte pour l'Enfance qui devrait être présenté en septembre 2019. Parmi les attendus de ce plan, Adrien Taquet<sup>30</sup>, réclame le droit pour un enfant de pouvoir se projeter : « *Mon souhait est aussi de développer pour tous les jeunes sans soutien familial et sans ressource un accompagnement au-delà de 18 ans qui*

---

<sup>29</sup> Agnès BUZYN est Ministre des Solidarités et de la Santé

<sup>30</sup> TAQUET A., Secrétaire d'Etat chargé de la Protection de l'Enfance, *Etre des enfants comme les autres*, 4 juillet 2019, à Marseille, in Discours du aux Assises nationales de la protection de l'enfance.

*comporte un accès à la formation, un accompagnement social le cas échéant et la garantie d'un logement ».*

Le secrétaire d'Etat chargé de la Protection de l'Enfance attend également développer « *une culture de l'évaluation et de la performance (création des référentiels pour les évaluations internes et externes des établissements, mesure de la satisfaction des jeunes et des enfants, élaboration et diffusion d'une charte de contrôle en protection de l'enfance)*. Ces attendus visent à mieux organiser le contrôle des établissements de protection de l'enfance et l'homogénéisation des pratiques professionnelles.

Les éléments contenus dans ces articles confirment la volonté du législateur et de l'Etat à demander aux acteurs de la protection de l'enfance d'aider au mieux les jeunes en amont de leur sortie du dispositif à construire un parcours cohérent et stable.

### **1.2.3 Les attendus du Conseil Départemental de l'Hérault : de forts besoins d'accueil pour les jeunes approchant de la majorité**

A) Les attendus du Schéma départemental enfance – famille 2017-2021 :

Le département de l'Hérault compte douze établissements MECS, quatorze lieux de vie, trois structures expérimentales, un Foyer de l'Enfance, soit un total d'une capacité d'accueil en établissement de 878 places (hors accueil en assistantes familiales). Le nombre de mesures ASE exercés dans l'Hérault était de 5168 mesures au 31.12.2014 (comprenant mesures placement, suivi AED et AEMO). La part des enfants et jeunes confiés représente 2 326 enfants et jeunes accueillis (tous types d'accueil confondus).

Le taux d'équipement en établissement ASE est en 2015 de 4%<sup>31</sup>. Ce chiffre est relativement stable depuis plusieurs années et conforme de la moyenne nationale. Au regard des données sociodémographiques des besoins de la population Héraultaise, ce taux d'équipement en établissement est resté stable en lien avec plusieurs facteurs : d'une part le département a fortement développé depuis plusieurs années l'accueil en famille d'accueil, d'autre part, le département a privilégié des actions de prévention et des actions de soutien éducatif à domicile (IED, appui parental...).

Le département de l'Hérault connaît une forte croissance démographique, largement supérieure à la moyenne nationale (variation moyenne de + 1.3% contre + 0.5% sur le territoire national). Entre 2014 et 2015, le département a compté une hausse des mesures de placement de + 15%. Le nombre de mesures ASE rapporté à la population des jeunes sur le territoire départemental est légèrement supérieur à la moyenne nationale : 2.3 mesures pour 100 mineurs héraultais contre 2 mesures pour 100 mineurs en France.

---

<sup>31</sup> Schéma Départemental Hérault Enfance-Famille 2017-2021, disponible sur [www.herault.fr](http://www.herault.fr)



L'étude et l'analyse du public accueilli dans l'Hérault indique les éléments suivants :

- ✓ « Une augmentation de la précarité des familles,
- ✓ Une augmentation des troubles psychiatriques chez les parents d'enfants confiés,
- ✓ Une augmentation de la violence des jeunes accueillis,
- ✓ Des addictions de plus en plus nombreuses,
- ✓ Le vieillissement de la population des jeunes confiés <sup>32</sup>».

Le département gère l'accueil d'une forte proportion de grands adolescents, moyenne d'âge de 15/16 ans. Ce constat a conduit le Conseil Départemental à orienter des actions spécifiques<sup>33</sup> pour le schéma enfance –famille 2017/2021 afin de mobiliser l'ensemble des acteurs engagés en protection de l'enfance à mieux préparer et anticiper la sortie du dispositif pour les jeunes. L'annexe n°2 contient les fiches actions spécifiques à la sortie du dispositif pour les jeunes. Ci-dessous la synthèse des attendus concernant l'accompagnement de la MECS à redéfinir ou améliorer.

-Fiche action 15 du schéma départemental : Adapter le travail d'accompagnement à la sortie du dispositif. Le CD attend que la question de la sortie soit travaillée dès l'entrée, de façon individualisée et adaptée pour chaque jeune, dans le cadre d'un référentiel d'accompagnement. Il préconise un renforcement des partenariats.

-Fiche action 16 : Renforcer la communication sur les dispositifs existants. Le CD attend l'amélioration de la lisibilité et de l'accessibilité des dispositifs préparant à la sortie des jeunes.

-Fiche action 17 du schéma départemental : Travailler l'autonomie des jeunes par une approche multidimensionnelle. Cette fiche action est le socle de la future constitution du comité départemental rassemblant les partenaires autour de la question de l'autonomie des jeunes : recenser les outils, responsabiliser les jeunes, favoriser les expérimentations et le travail pluridisciplinaire.

La question de la préparation au passage au monde adulte est donc une préoccupation pour le département de l'Hérault qui mène, par ailleurs, une politique de soutien aux jeunes majeurs. Le taux de contrat jeune majeur accordé dans l'Hérault est de 11%, même pourcentage qu'au niveau national. Cette politique de soutien est d'autant plus importante au regard de sa situation dégradée des conditions d'accès à l'emploi et au logement pour les jeunes en Occitanie, dont l'Hérault.

---

<sup>32</sup> Schéma Départemental Hérault Enfance-Famille 2017-2021, disponible sur [www.herault.fr](http://www.herault.fr)

<sup>33</sup> Annexe n°2: Fiches actions dédiées aux jeunes de 16 à 21 ans, extrait du schéma départemental

B) La situation des jeunes en Occitanie et sur le territoire de la MECS Les Mariniers :  
un taux de pauvreté et de chômage élevé

Créée par la réforme territoriale de 2016, la région Occitanie est issue de la fusion des deux anciennes régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées. Elle comporte treize départements. Cette région se caractérise par une forte croissance démographique, sans doute en partie liée au climat. Elle est la deuxième région la plus attractive auprès des jeunes de moins de 20 ans. Cette forte croissance démographique (plus 0.5% annuel depuis quelques années, soit plus du double de la France métropolitaine) participe à un déséquilibre sur le marché du travail : taux de chômage de 10,7 % début 2018, contre 8.9% en France<sup>34</sup>. L'ensemble de ces facteurs participent à complexifier les dynamiques d'insertion professionnelles pour les jeunes « *24.4% des jeunes de 18-25 ans ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation, un taux supérieur à la moyennes nationale (22.6%)* »<sup>35</sup>. Les jeunes de la région Occitanie sont plus touchés par la pauvreté avec un taux de pauvreté de 27.2 % en 2019, alors qu'en France ce taux est à 22.8%, soit un écart de 4.4%. Enfin, le dernier paramètre est la complexité de l'insertion locative des jeunes dans l'Hérault car la région Occitanie est sous équipée en matière de logements sociaux (10% dans la région d'équipements contre 16% sur l'ensemble de la France). La tension locative est particulièrement présente dans l'Hérault, avec un délai d'attente moyen pour un logement social estimé à 18 mois, contre 4 mois en Lozère ou 10 mois dans le Gard. La ville de Sète compte 43 620 habitants, elle fait partie de la communauté d'agglomération du bassin de Thau. En juillet 2019, le taux de chômage des habitants de la ville est de 14.9%. Par contre, le taux de chômage des moins de 25 ans s'élève à 16%<sup>36</sup>.

C) Le dispositif MECS au sein de la Protection de l'Enfance

Les Maisons d'Enfants à Caractère Social MECS sont des établissements concourant à la mise en œuvre des politiques sociales de la Protection de l'Enfance. Lorsqu'un enfant est confié à la MECS, l'établissement va exercer, par délégation, les actes usuels de l'autorité parentale liés à la surveillance et à l'éducation durant le temps de l'accueil. Les MECS mettent donc en œuvre des décisions d'accueil administratives ou judiciaires prises par le Juge des Enfants ou prises par le Responsable Administratif Enfance Famille.

---

<sup>34</sup> FONDATION ABBE PIERRE, L'état du mal-logement en France, Rapport annuel 2019, Occitanie, Montpellier, 45 pages.

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> « Le chômage de la ville de Sète », 29 juillet 2019, disponible sur <https://ville-data.com>

### **1.3 La MECS les Mariniers : une temporalité institutionnelle favorisant les changements**

Le principal acteur en France engagé aux côtés des conseils généraux dans l'action sociale et médico-sociale est le secteur associatif. En effet, la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 a permis aux œuvres caritatives anciennement présentes dans l'aide aux plus vulnérables d'adopter la forme juridique de l'association pour poursuivre leurs actions.

#### **1.3.1 L'association départementale des PEP 34 : des fonctions supports opérationnelles au service des établissements**

La MECS de Sète est gérée par l'association des Pupilles de l'Enseignement Public, créée en 1915. Les PEP sont un mouvement associatif national laïque dont les valeurs fondatrices sont l'aide par « *la solidarité, la laïcité, la liberté de choisir son projet de vie*<sup>37</sup> ».

Créée en 1926, l'association départementale de l'Hérault PEP 34, personne morale de droit privé, dotée de la personnalité juridique, a diversifié depuis sa création le public qu'elle accompagne. Pour autant, les valeurs originelles sont toujours transverses au sein des établissements gérés.

En 2019, elle gère plusieurs établissements intervenants auprès de publics diversifiés soit 15000 personnes accompagnées. Ces modes d'intervention et d'accompagnement sont regroupés en pôles :

- Protection de l'enfance : deux MECS (Sète et Clermont l'Hérault) qui sont en dotation globalisée dans le cadre d'un CPOM unique pour ces deux dispositifs
- Handicap adulte : Maison d'Accueil Spécialisée / Etablissement et Service d'Aide par le Travail
- Handicap enfant : Institut Médico-Educatif / Service d'Education Spéciale et d'Aide à Domicile / CESDA (dispositifs d'accompagnement de jeunes déficients auditifs)
- Santé : Centre Médico-Psycho-Pédagogique
- Scolarité : SAPAD (Service d'Aide Pédagogique à Domicile pour enfants et adolescents malades ou accidentés).
- Centre de loisirs et vacances : 4 colonies de vacances et 1 ALSH.

L'association compte environ 500 salariés. Le siège social est localisé à Montpellier. Celui-ci est un siège autorisé, financé pour partie par l'ARS et pour partie par le CD 34. Il assure plusieurs fonctions supports pour les établissements, lesquelles sont des points d'appui pour diriger la MECS :

-un directeur général, avec de larges délégations, qui est positionné dans l'opérationnalité des établissements et assure une liaison entre CA et établissements,

---

<sup>37</sup> ADPEP 34, Projet associatif PEP 34, disponible sur internet <https://adpep34.com>

- une direction financière,
- une direction RH,
- une direction qualité.

L'association adhère à la convention collective nationale des établissements privés à but non lucratif de 1951. L'association des PEP 34 compte 27 administrateurs bénévoles. Au-delà de l'activité gestionnaire d'établissements, le conseil d'administration souhaite conserver et développer une dimension militante à l'association. Le bureau est en étroite relation avec les directions de chaque établissement dans une dimension d'information, de contrôle et de guidance.

### **1.3.2 La MECS les Mariniers : à l'origine une réponse aux besoins des jeunes enfants de marins du territoire**

#### **A) L'autorisation à fonctionner et les missions de la MECS**

L'établissement, fondé en 1956, a eu sa première convention administrative accordée par la DDASS en 1974. Il est depuis la loi du 2 janvier 2002 un établissement œuvrant dans le champ de l'action sociale. Son existence juridique est défini par l'article Article L 312.1 du Code de l'Action Sociale et Familiale<sup>38</sup> (CASF). L'établissement met en œuvre des missions de protection en direction d'enfants et jeunes âgés de 4 à 21 ans, conformément à notre dernière autorisation en 2006 accordée par le Conseil Départemental, autorité de tarification.

L'article L.222.5 du CASF définit les enfants et jeunes pouvant être accueillis<sup>39</sup>. La responsabilité de la MECS, dans son fonctionnement et dans son organisation, doit répondre aux besoins matériels, psychologiques et physiologiques des enfants et des jeunes durant le temps de l'accueil. Les parents restent détenteurs de l'autorité parentale dans la majorité des situations.

---

<sup>38</sup> Article L 312.1 du Code de l'Action Sociale et Familiale : « *Sont des établissements et services sociaux et médico-sociaux, au sens du présent code, les établissements et les services, dotés ou non d'une personnalité morale propre, énumérés ci-après : Les établissements ou services prenant en charge habituellement, y compris au titre de la prévention, des mineurs et des majeurs de moins de vingt et un ans relevant des articles L. 222-5 (s'agissant de la MECS).*

<sup>39</sup> Article L 222.5 du CASF : « *Les mineurs qui ne peuvent demeurer provisoirement dans leur milieu de vie habituel et dont la situation requiert un accueil à temps complet ou partiel, modulable selon leurs besoins, en particulier de stabilité affective, ainsi que les majeurs rencontrant des difficultés particulières nécessitant un accueil spécialisé, familial ou dans un établissement ou dans un service tel que prévu au 12° du I de l'article L. 312-1* »

## B) Historique de la MECS

La MECS de Sète a eu son premier agrément, en qualité de Foyer en date de 1974. Mais à l'origine, cet établissement « sort de terre » pour répondre à un besoin identifié sur son territoire en réponse aux besoins des familles de marins sétoises : le besoin de créer un « foyer pour les enfants de marins ». La commune a répondu à ce besoin en mettant à disposition un terrain lui appartenant près du quartier de la Corniche.

Un rapprochement s'est opéré entre la commune et l'association départementale PEP pour créer « le foyer. » La commune a donc construit les bâtiments en 1955/ 1956 sur un terrain lui appartenant pour y accueillir un internat scolaire dédié aux enfants de marins, rattaché à une école de plein air dénommé alors « Foyer des Pupilles ». Pendant les périodes d'été, le centre se transformait en colonie de vacances. On perçoit bien dès l'entrée du site, cette construction bâtie au départ dans cette double visée d'être un internat scolaire et un centre de vacances : proximité immédiate avec la mer, grands espaces extérieurs comprenant une grande pinède. L'architecture de départ a été pensée sous la forme d'un internat collectif avec des fonctions logistiques centralisées dans des lieux uniques : le réfectoire et la lingerie étaient distincts des dortoirs. Jusqu'en 2007-2008, les enfants traversaient la cour depuis leurs dortoirs jusqu'à la lingerie pour déposer leur linge sale. Ces va-et-vient avaient lieu tous les deux jours, au matin, les enfants étant en pyjama. Au-delà de son aspect anecdotique, ce récit donne à voir le fait que cette MECS a, depuis son origine, développé un savoir-faire d'accueil plutôt en direction des enfants jeunes. Les professionnels les plus anciens, mais aussi le conseil d'administration et le service du conseil départemental orientant les demandes d'admission vers les MECS du département parlent encore aujourd'hui de la population accueillie par la MECS de Sète comme « les petits pyjamas ».

Le précédent directeur, qui a dirigé la MECS pendant douze ans, a impulsé une transformation de l'établissement et notamment le passage des dortoirs en « maisonnées ». A mon arrivée, l'hébergement des quarante et un enfants présents sur site est organisé en cinq groupes (format de maisonnée) où le linge et la restauration sont gérés au sein de chacune des unités.

## C) L'offre de service disponible au sein de l'Institution

L'établissement dispose d'une capacité d'accueil totale en 2019 de cent soixante-neuf accompagnements, répartis entre les services d'hébergement et de milieu ouvert.

⇒ Les services de milieu ouvert comprennent trois services et accompagnent 110 enfants :

✓ Service éducatif de Jour (SEJ) : 22 places pour des jeunes de 6 à 14 ans vivant au domicile de leurs parents. Le service propose un accueil de jour, il s'agit d'une action de prévention contractualisée.

✓ Intervention Educative à Domicile (IED) : 60 places pour des enfants de 0 à 18 ans. L'IED propose une action de protection contractualisée avec les parents et la DEF.

✓ Le service de visites médiatisées : 28 places pour les enfants de 0 à 18 ans. Le service met en œuvre des visites en présence d'un tiers ordonnée par le Juge des Enfants pour des mineurs placés dans différents lieux de vie du département.

⇒ Les services d'hébergement comprennent 3 modalités d'accueil et accompagnent au total 59 mineurs et jeunes majeurs :

✓ Le service d'accueil familial a une capacité d'accueil de 18 enfants âgés de 4 à 21 ans admis à la MECS et accueillis chez des assistantes familiales.

✓ Les 3 groupes d'accueil dits « verticaux » car pouvant accueillir sur le site de la MECS des jeunes de 4 à 15 ans. Chaque groupe dispose d'une capacité d'accueil de 9 enfants, soit 27 enfants au total.

✓ Le service d'hébergement dédié aux jeunes âgés de 16 à 21 ans. La capacité d'accueil de ce groupe nommé « la villa » est de 13 jeunes. Ils peuvent être accueillis selon 2 modalités différentes : 9 places au sein du groupe collectif sur site et 4 places dans des studios individuels loués par la MECS et répartis dans la ville de Sète. Le groupe collectif compte des chambres doubles majoritairement.

L'établissement gère un budget total de 3 300 000 € annuel. Les modalités de tarification ont été contractualisées entre l'association gestionnaire et le CD en date de 2016 dans le cadre d'un CPOM, englobant les deux MECS de l'association, d'une durée de cinq années, valable donc jusqu'en 2021.

La MECS compte soixante et quatorze ETP de salariés. L'équipe de direction comprend quatre membres : une directrice, trois chefs de service éducatifs<sup>40</sup>.

Les équipes éducatives sont composées de professionnels diplômés comme suit : éducateurs spécialisés ES, moniteurs-éducateurs ME, animateurs socio-éducatifs, maitresses de maison MM, surveillants de nuit, psychologues cliniciens. L'institution compte également des personnels administratifs. L'organisation actuelle donne à voir qu'au sein d'une même équipe, les professionnels appartenant à une équipe pluridisciplinaire sont encadrés par différents cadres hiérarchiques : les éducateurs, moniteurs éducateurs et surveillants sont sous la responsabilité d'un chef de service. L'équipe d'animateurs intervenant les week end sont encadrés par un autre chef de service.

---

<sup>40</sup> Annexe n° 3 : Organigramme de l'institution

#### D) La population accueillie sur l'ensemble du dispositif d'hébergement

Le dénominateur commun des enfants admis et accompagnés par l'établissement est d'être en situation d'enfants confiés à l'Aide sociale à l'enfance. L'étude de population ci-dessous est ciblée sur les services d'hébergement de la MECS. Malgré leur appartenance à une « même population », ces enfants et jeunes bénéficient d'un besoin d'aide en lien avec des parcours de vie singuliers et uniques. L'option que j'ai choisie est donc de proposer une double approche quantitative et qualitative pour donner à voir les besoins des jeunes admis dans l'institution, dispositif hébergement collectif.

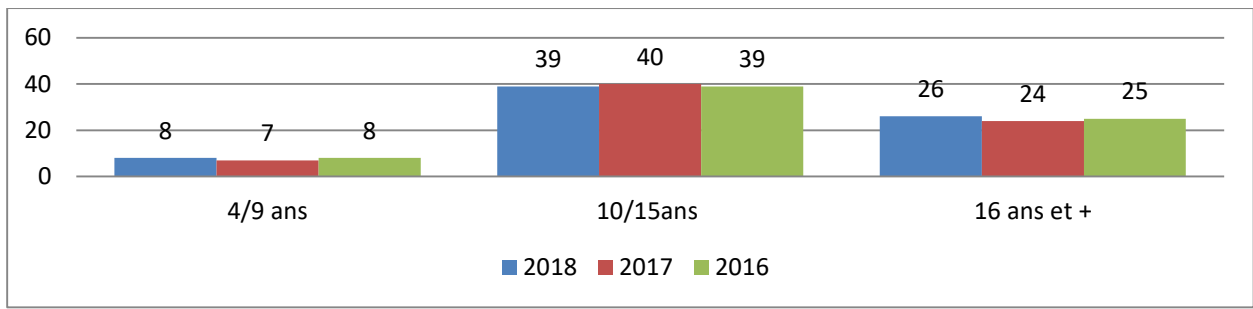
Rémy Puyuelo, pédopsychiatre, membre de la Société européenne de la psychanalyse de l'enfant et de l'adolescent (SEPEA) et rédacteur en chef de la revue *Empan*, décrit les enfants accueillis en MECS comme des sujets vulnérables : « *ces petites usines à imprévus (expression empruntée à Deligny), ne sont pas que des enfants placés pour des raisons sociales, familiales, enfants sans papiers, réfugiés de toutes sortes. On ne peut les définir par ces seules allégations qui ne les font sujets d'eux-mêmes. Ils existent en tant que sujets vulnérables car trop précocement soumis aux aléas de la vie dans le cours de leur développement*<sup>41</sup> ». Cette approche invite à considérer que le temps de la séparation physique mise en œuvre par l'ASE et la MECS conduit les institutions à prendre en compte les événements et situations vécues pendant le temps du placement. Pour autant, il est primordial que la MECS puisse comprendre le parcours de l'enfant en amont de son placement, les motifs originant le placement... afin de mettre à profit les moyens d'aider l'enfant et sa famille car l'objectif premier à viser est la fin d'un étayage social et aider l'enfant à pouvoir réintégrer son milieu d'origine.

En 2018, la MECS a accompagné 69 mineurs au sein des dispositifs d'hébergement, cela représente 18430 journées, soit un taux d'occupation de 90% (taux attendu par le CD 34). La majorité des enfants et jeunes hébergés (73 %) sont admis dans un cadre judiciaire. Nous accueillons 9 % des jeunes dans le cadre de Contrat Jeune Majeur (CJM). La moyenne nationale et départementale d'accueil de jeunes en CJM est de 11%. Nous sommes donc en deçà. La MECS est vigilante à pouvoir proposer des accueils pour les enfants et familles habitant sur notre territoire (Thau Littoral et Bassin de Thau) afin de garantir une proximité entre parents et enfants pour faciliter l'exercice des droits parentaux et favoriser la reprise de relations lorsque celle-ci est autorisée par le Juge des Enfants.

⇒ Répartition par tranche d'âge : les tranches d'âge les plus présentes sont les jeunes entre 10 et 16 ans, tel que l'indique le graphique suivant exprimé en %.

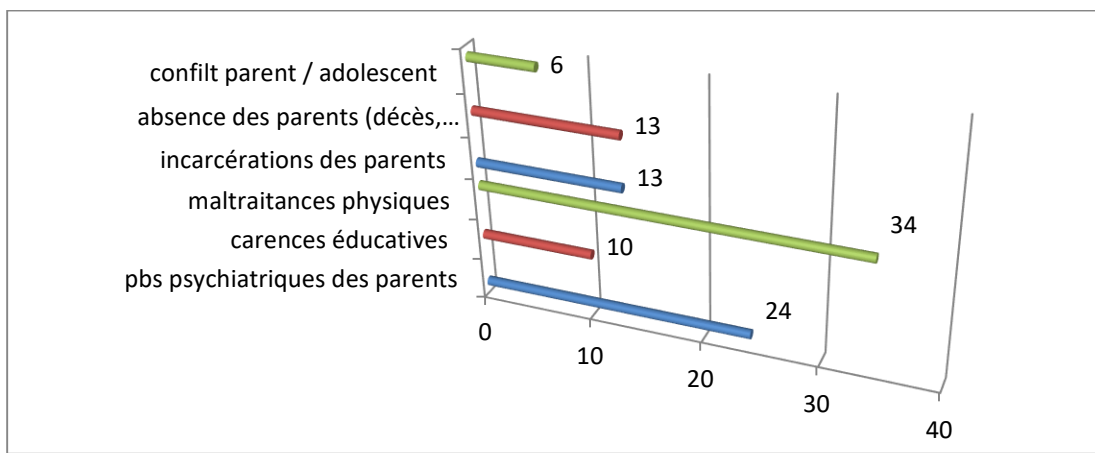
---

<sup>41</sup>PUYUELO R., Janvier 2012, « Les enfants vulnérables – Approche psychopathologique », *Empan*, n°85, page 88.

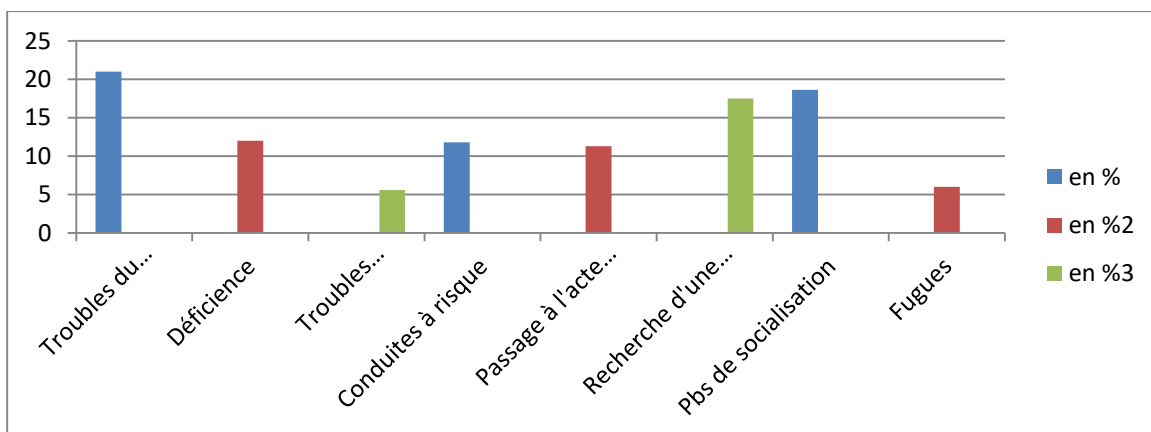


La proportion des jeunes de plus de 16 ans représente un tiers de nos effectifs.

⇒ Motifs à l'origine du placement des enfants : Le motif le plus important originant la séparation parent / enfant et le placement concerne les maltraitances physiques.



⇒ Etude des problématiques spécifiques des enfants accueillis : pour l'année 2018. Pour chaque jeune, trois items maximum pouvaient être indiqués.



La principale problématique rencontrée par les jeunes accueillis au sein des services d'hébergement concerne des troubles du comportement : difficultés à gérer la frustration, agressivité, violence... En 2018, 32,7 % des jeunes accueillis sont admis également dans des établissements d'éducation spécialisée : ITEP et IME. Cela met en évidence que la MECS, établissement dont la mission première est d'accompagner des jeunes rencontrant des difficultés d'ordre sociales et familiales, répond à un besoin d'accompagnement



quotidien pour des enfants confrontés à des difficultés d'ordre médicales et thérapeutiques, sans disposer pour autant d'outils et moyens spécifiques.

#### ⇒ Analyse des sorties des jeunes de l'établissement :

En 2018, quatorze enfants ont quitté l'établissement. Pour 8 jeunes âgés de 8 à 12 ans, la fin du placement avait été prévue et proposée au Magistrat ou au Chef de service protection car les éléments de danger à l'origine de la séparation avaient pu être travaillés. Pour les 6 autres jeunes, il s'agit de jeunes de plus de seize ans pour lesquels le retour n'a pas été préparé. Pour ces jeunes, des décisions d'exclusion ou de réorientation en urgence ont été prises pour les motifs suivants :

- passage à l'acte violent pour 3 d'entre eux à l'égard des autres jeunes mais aussi en direction des professionnels,
- situation de non adhésion à la situation de placement pour les 3 autres jeunes ayant mis en place des situations de fugue à répétition et de longue durée.

L'analyse des fins d'accompagnement de la MECS montre une réelle difficulté dans l'accompagnement des jeunes de plus de 16 ans puisque la fin des accueils ont été des ruptures dans les parcours des jeunes.

⇒ Augmentation du nombre d'enfants ne disposant pas de droits de visite et d'hébergement (DVH) chez leur famille : en 2018, nous avons une forte augmentation du nombre de jeunes pour lesquels les DVH ont été suspendus. Parmi ces jeunes, ce sont les plus de 16 ans (50% d'entre eux ont une absence totale de lien avec leurs parents) les plus concernés.

#### E) Le « calendrier » institutionnel

Afin de prioriser les projets à conduire, il a fallu tenir compte du « calendrier institutionnel ».



A partir des échéances listées, en accord avec le DG et la Directrice de la MECS de Clermont l'Hérault, nous avons convenu des échéances suivantes :

- ✚ 2019 : conduite de l'évaluation interne
- ✚ 2020 : commande d'une évaluation externe au deuxième trimestre 2020 / écriture du nouveau projet d'établissement 2<sup>ème</sup> semestre 2020
- ✚ 2021 : négociation du nouveau CPOM et demande de renouvellement de l'autorisation.

**Le calendrier des échéances institutionnelles est cadencé et serré pour les trois années qui suivent ma prise de poste : ces échéances obligatoires impulsent une temporalité propice aux changements.**

Afin de réussir à mesurer les enjeux institutionnels, j'ai choisi de conduire l'évaluation interne sans faire appel à un tiers, en pouvant également prendre appui techniquement sur la directrice qualité du siège et les chefs de service, en place depuis cinq à huit années.

J'ai rapidement lancé cette démarche, deux mois après ma prise de fonction, et estimé à six mois la réalisation des rencontres institutionnelles avec les professionnels.

F) Les points d'amélioration à apporter à l'institution

Cette première démarche d'évaluation, complétée par la lecture de l'évaluation externe, les rapports d'activités, les indicateurs des tableaux de suivi de l'activité, les rencontres avec les IRP dans le cadre des CSE et le CVS m'ont permis de repérer les points forts de l'institution, ces points faibles et les chantiers à conduire prioritairement.

Les éléments saillants observés sont :

⇒ Concernant la population accueillie : une augmentation des passages à l'acte des jeunes en direction des professionnels, mais aussi, des fugues de longue durée, des actes de violences des jeunes entre eux conduisant chaque année à plusieurs exclusions ou réorientations. Cela questionne fortement notre dispositif de sortie ;

⇒ Concernant l'accompagnement : difficulté à proposer un accompagnement global aux jeunes en lien avec le séquençage de l'organisation du travail : tensions entre équipes et entre les différents lieux d'exercice et d'accueil des jeunes. Le processus de recueil des attentes des enfants, des jeunes et leurs familles, lors de la mise en œuvre du projet personnalisé, semble mal maîtrisé par les professionnels dans la temporalité et retranscription. Le processus et le support devront être revisités ;

⇒ Concernant le bâti : une architecture du groupe d'accueil villa ne garantissant pas le respect de l'intimité pour les jeunes ;

⇒ Concernant l'inscription dans l'environnement : la MECS n'a pas conclu de conventions partenariales et a peu de liens avec son environnement.

### **Conclusion de la partie 1**

Ces premières difficultés notées s'agissant de l'accompagnement des jeunes de plus de 16 ans sont conformes avec l'histoire de la MECS qui a développé un savoir-faire en direction des plus jeunes enfants dans l'accompagnement du quotidien. Néanmoins, au regard des échéances à respecter au niveau institutionnel, de l'urgence à traiter les questions de management (tensions entre équipes, actes de violence et fort taux d'exclusion chez les

jeunes de plus de 16 ans), des attendus du Conseil Départemental, le chantier à traiter prioritairement concerne bien l'accompagnement des jeunes de plus de 16 ans.

A ce stade du projet, le premier flash de la démarche évaluative m'amène à vérifier la cohérence du projet : vérifier si la conduite d'un diagnostic axé sur notre offre d'accompagnement pour les jeunes de plus de 16 ans proches de la sortie de la MECS est en cohérence avec les cadres normatifs externes et internes et les priorités institutionnelles. La question posée est de savoir si le projet de diagnostiquer les modalités d'accompagnement des jeunes de 16 à 21 ans en MECS est cohérent avec :

Les Politiques publiques	Les attendus Du Schéma Enfance –famille Du CD	Les valeurs associatives	Les RBPP	Les éléments contractualisés dans le CPOM Signé en 2016	Les comptes rendus de l'évaluation externes et internes
<b>OUI car</b>	<b>OUI car</b>	<b>OUI car</b>	<b>OUI car</b>	<b>NON car</b>	<b>OUI car</b>
-conforme avec loi de 2016  -conforme avec les 2 Stratégies nationales en cours d'élaboration sur l'Enfance et la Lutte contre la Pauvreté	- conforme avec au moins 3 fiches action dédiées aux jeunes	-valeurs des PEP militent pour la liberté des jeunes à choisir leur parcours, quel que soit leur milieu d'origine	-participation et expression des mineurs et majeurs (décembre 2014)  -prévention de la violence entre mineurs adolescents dans les ESSMS (mars 2018)  -le questionnaire éthique dans les ESSMS (octobre 2010)	-projet non anticipé mais possibilité de proposer un avenant au CPOM modifiant les modalités d'accueil et les impacts budgétaires du projet	-l'évaluation interne de 2014 mentionne les éléments ci-dessus  -l'évaluation externe de 2013 pointait la segmentation dans l'accompagnement des jeunes et un clivage entre équipes de semaines et de week end.

Les réponses positives me confirment la cohérence et l'intérêt de poursuivre par un diagnostic exhaustif des besoins des jeunes de plus de 16 ans pour se préparer à la sortie du dispositif, mesurer la qualité de notre offre d'accueil disponible et définir les axes d'amélioration possibles.

## **2 Comprendre les besoins des jeunes en MECS et définir des réponses opportunes**

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale<sup>42</sup> a souhaité replacer le bénéficiaire des actions sociales au centre des dispositifs. L'article 2 de la loi introduit le fait que l'évaluation des besoins et des attentes est le fondement permettant aux bénéficiaires de pouvoir développer leur autonomie et citoyenneté. Cet article situe la finalité de la MECS, en tant qu'institution sociale : rendre autonome les jeunes accueillis, garantir leur protection, leur permettre de devenir des citoyens et prévenir leur exclusion de la société. Tous ces objectifs démarrent par l'évaluation continue de leurs besoins, de leurs attentes afin d'ajuster les offres d'accompagnement aux jeunes.

### **2.1 Les besoins et attentes des jeunes de 16 à 21 ans accompagnés par la MECS les Mariniers**

Afin d'évaluer les besoins et attentes de ceux-ci, je me suis appuyée sur des outils de diagnostic :

- analyse des rapports d'activités depuis les quatre dernières années,
- lecture des comptes rendu des derniers CVS,
- lecture des documents d'admission où sont notées les attentes de jeunes,
- lecture des projets personnalisés où sont également indiqués leurs attentes et besoins.

J'ai également échangé à partir de ces éléments analysés en équipe de direction pour croiser les éléments avec les cadres intermédiaires présents depuis plusieurs années. J'ai également demandé au chef de service du groupe villa d'animer en ma présence une réunion technique avec l'ensemble des professionnels du groupe villa disposant d'une connaissance empirique et fine des jeunes accompagnés.

J'ai ensuite mis en perspective ces caractéristiques avec les chiffres des jeunes bénéficiaires de l'ASE dans le département de l'Hérault et en France. Je me suis donc appuyée sur les données chiffrées et présentées dans plusieurs documents :

- le schéma départemental de l'enfance et de la famille de l'Hérault 2017-2021,
- l'étude produite par l'INED<sup>43</sup>,

---

<sup>42</sup> Ministère des Solidarités, Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JO du 3 janvier 2002, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>

<sup>43</sup> INED, Etude Longitudinale sur l'Autonomisation des jeunes après un placement ELAP, « L'accès à l'indépendance financière des jeunes placés », Juillet 2016, disponible sur <https://elap.site.ined.fr>

-les études et résultats produits par la DREES<sup>44</sup>

Je dois m'assurer de proposer des prestations qui s'inscrivent dans une réalité démographique, sociologique et économique. L'assemblage de ces éléments chiffrés m'a permis de faire émerger les spécificités suivantes pour les jeunes de plus de 16 ans accueillis à la MECS.

### **2.1.1 Les caractéristiques saillantes des jeunes accueillis par le service de la villa**

✓ Des jeunes marqués par un fort isolement familial : Les jeunes admis à la villa sont pour moitié d'entre eux isolés familialement car orphelins, ou ayant un seul parent, ou jeune en situation de conflit avec sa famille, ou familles en difficultés importantes (addiction, incarcération ou troubles psychiatriques).

✓ Des jeunes exprimant une saturation de l'accueil dans un mode collectif : La durée moyenne de placement des jeunes de plus de 16 ans varie de 37 à 39 mois, contre 18 à 20 mois pour les moins de 16 ans. Ces jeunes expriment leur saturation de ce parcours institutionnel long.

✓ Des jeunes aux projets scolaires et d'insertion hétérogènes : Depuis les quatre dernières années, environ 32% des jeunes accueillis sont lycéens ou étudiants. Les autres jeunes, 68%, sont en « panne de projets professionnels ». Au fur et à mesure de l'accompagnement, une partie de ces jeunes se mobilise et entame une formation en apprentissage dans des domaines variés : restauration, activité liée à la mer et à la pêche... L'étude ELAP confirme que les jeunes âgés de 17 ans placés sont davantage engagés dans des formations de niveau 5 telles qu'un CAP (41%) que les jeunes non placés (11%). L'étude de la DREES de juillet 2013<sup>45</sup> indique elle-aussi, que les enfants placés en établissement sont fragilisés dans leur statut d'élève : à l'âge de 16 ans, en 2013, 15.8% de jeunes placés ne sont plus scolarisés, contre 5.8% de l'ensemble du même âge. A 17 ans, ils sont 22% de jeunes placés à ne plus être scolarisés, contre 9.6% du même âge au niveau national.

✓ Des jeunes ayant des rythmes de vie très différents : Les parcours scolaires et d'insertion des jeunes accompagnés étant aussi hétérogènes, cela entraîne donc un rythme de vie et de présence très divers. En effet, cohabitent des lycéens, des apprentis, des jeunes sans projet.

---

<sup>44</sup> DREES, « 3140 000 mesures d'aide sociale à l'enfance », numéro 1090, octobre 2018, disponible sur internet : <https://drees.solidarite-sante.gouv.fr>

<sup>45</sup> DREES, Juillet 2013, « Echec et retard scolaire des enfants hébergés par l'aide sociale à l'enfance », disponible sur internet : <https://drees.solidarite-sante.gouv.fr>

✓ Des jeunes à accompagner dans un parcours de soins spécifiques : L'analyse des rapports d'activités indique que l'établissement accompagne une proportion de jeunes confrontés à des situations diverses nécessitant des étayages relevant du soin.

Année	% de jeunes concernés par les items ci-dessous par rapport au total de jeunes accueillis			
	2015	2016	2017	2018
Troubles psychologiques ou psychiatriques	15%	12 %	11 %	16%
Déficiences	6%	6%	7%	5%
Addictions	25%	20%	19%	17%

Depuis 4 années, la MECS se voit, de manière nouvelle d'ailleurs, en situation d'accompagner 5 à 6% de jeunes vers une reconnaissance d'adulte handicapé ou de travailleur handicapé. Ce sont aussi des jeunes en situation de vulnérabilité dans la relation avec leurs pairs et dans leur gestion de l'argent. L'étude ELAP constate également ce même type de besoin au niveau national et dans les mêmes proportions (4 à 6%).

Les problématiques d'addiction concernent l'alcool, les jeux vidéo, la consommation voire la revente de stupéfiants. Par ailleurs, l'équipe villa indique également une grande difficulté pour l'ensemble des jeunes à prendre soin de leur santé, corroborant l'étude conduite par l'ORS<sup>46</sup> à propos de la « *faible opinion des jeunes sur leur propre état de santé* ».

✓ Une proportion de jeunes ayant subi des agressions sexuelles en amont de leur placement : Environ 9 à 12% des jeunes accueillis ont subi des agressions sexuelles et sont donc à protéger dans leur intimité et parfois, à accompagner dans des démarches de soins et /ou judiciaires.

✓ Des jeunes en situation de précarité financière : La nature des ressources perçues par les jeunes sont hétéroclites et liées à leur situation d'insertion scolaire et professionnelle. Toutefois, se confirme une situation de « dépendance » pour la majorité d'entre eux vis-à-vis de la sphère sociale. Les sources des revenus des jeunes peuvent provenir des trois sphères différentes<sup>47</sup> :

-« *la sphère économique : revenus liés à une activité* », 14% des jeunes de la villa sont concernés,

-« *la sphère sociale : redistribution étatique (argent de poche, vêtue...)* », 72% sont concernés à la villa,

-« *la sphère de la réciprocité : échanges en fonction de l'appartenance (argent donné par la famille...)* », cela concerne les 14 % restants.

<sup>46</sup> ORS, « Etat de santé chez les jeunes de 15 à 24 ans », octobre 2010, Région Languedoc Roussillon, disponible sur [www.creaiorslr.fr](http://www.creaiorslr.fr)

<sup>47</sup> INED, Etude Longitudinale sur l'Autonomisation des jeunes après un placement ELAP, « L'accès à l'indépendance financière des jeunes placés », Juillet 2016, disponible sur <https://elap.site.ined.fr>

Comparativement aux chiffres indiqués par l'étude ELAP, nous sommes globalement dans les mêmes proportions pour l'ensemble des jeunes placés en France. Cela étaye le fait que les jeunes puissent être inquiets par le passage à l'âge adulte car ils ont expérimenté l'isolement économique dans lequel ils pourraient être plus tard.

A partir d'échanges conduits en réunion de fonctionnement avec l'équipe de professionnels, je constate également une forte difficulté pour l'équipe à accompagner les jeunes d'un point de vue financier et administratif : pas de constitution de pécule financier en vue de leur départ de la MECS, pas d'objectifs fixés dans les projets personnalisés concernant la gestion administrative et le classement des documents des jeunes...

✓ Des jeunes sans permis de conduire, une inégalité flagrante entre jeunes placés et population générale : Depuis quatre années, aucun jeune du groupe 16-21 ans n'a passé et obtenu son permis de conduire. Cela signifie que l'établissement ne prépare pas suffisamment les jeunes qui auront pourtant besoin d'être mobiles lors de leur intégration dans le marché du travail, que l'on sait déjà complexe et saturé. Cela est lié à deux éléments : la difficulté d'aide à la constitution d'un pécule financier et la méconnaissance des aides existantes.

✓ Des jeunes aux rapports disparates dans leurs liens avec l'institutionnel : Une étude ONED<sup>48</sup> menée en 2015 propose de distinguer trois typologies de jeunes :

-la catégorie des jeunes aux « *liens noués* » qui craignent le passage à l'âge adulte et la solitude (50 % des jeunes de la MECS sont dans ce cas),

-la catégorie des jeunes aux « *liens détachés* » qui vont précipiter la sortie du dispositif (fugues, exclusions...). 20 % des jeunes du groupe villa sont repérables dans cette catégorie,

-la catégorie des jeunes aux « *liens suspendus* » ayant connue de nombreux lieux d'accueil. 30% des jeunes accompagnés appartiennent à cette catégorie. Pour chacune de ces catégories, le passage à l'âge adulte est une gageure.

L'intérêt d'avoir identifié ces caractéristiques les plus saillantes est de pouvoir par la suite mettre en perspective ces besoins avec l'offre d'accompagnement proposée. Je souhaitais néanmoins compléter cette étude de population par le repérage des attentes formulées par les jeunes puis la compréhension de certains parcours de jeunes.

## **2.1.2 Les attentes formulées par les jeunes : entre incertitudes et appréhensions**

Evaluer les besoins des jeunes nécessite une méthodologie d'évaluation mais également la compréhension que besoins et attentes sont des éléments distincts. « *Il y a souvent*

---

<sup>48</sup> ONED, *L'accompagnement vers l'autonomie des jeunes majeurs*, Rapport d'étude coordonnée par F. Capelier, Janvier 2015, <https://onpe.gouv.fr/>

*confusion dans les discours entre les besoins et les attentes [...] dans l'action sociale, les besoins et les attentes portent sur un même objet : la difficulté que rencontre une personne dans un domaine social particulier*<sup>49</sup> ». Dans l'objectif in fine de construire une offre d'accompagnement adaptée aux besoins des jeunes, il me faut identifier ce qui relève effectivement de leurs besoins sur le temps de l'accompagnement par l'institution, mais également de leurs besoins dans leur future vie. JY Barreyre et C Peintre identifie que « *l'écart entre les besoins et les attentes peut conduire des usagers à souhaiter ne pas être aidés pour des besoins pourtant clairement identifiés ou encore à hiérarchiser leurs priorités*<sup>50</sup> ». Pour ces deux auteurs, évaluer des besoins revient à construire une observation objective des difficultés rencontrées par un ou des individus dans les différentes dimensions de sa vie. S'agissant des attentes, l'enjeu est davantage de développer des outils ou supports permettant de recueillir leurs attentes, c'est-à-dire les sentiments éprouvés.

La lecture et analyse des documents d'admission et des projets personnalisés des jeunes accompagnés montrent plusieurs éléments :

-une grande difficulté à se projeter dans l'avenir. Les jeunes emploient des termes tel que « *plus tard, quand je serai grand* » alors même qu'ils sont âgés de 16, 17 ans...

-le document d'admission élaboré par la MECS permet de recueillir leurs attentes à leur arrivée. Je note que les réponses recueillies concernant leur projection de leur vie d'adulte, énoncent l'image suivante pour une grande majorité d'entre eux : « *avoir un travail, une famille, un logement, être libre et ne plus être à la MECS* ». Dans le même temps, ils demandent « *combien de temps je peux rester à la MECS ...jusqu'à quel âge je peux rester ?* » ;

-la lecture des projets personnalisés permet également de relever les attentes suivantes : « *je voudrais avoir un appartement pour moi tout seul, faire ce que je veux* » et simultanément « *je peux garder le même référent éducatif ?* ».

Les attentes énoncées par les jeunes attestent qu'ils sont traversés par des incertitudes, des moments d'insécurité. Ils oscillent entre l'idée d'être libres, libérés de toutes règles de fonctionnement et, parallèlement, leurs besoins d'être accompagnés et guidés en lien avec leur fort isolement social et familial. D'autre part, les apports des neurosciences ont permis de mettre en évidence l'immaturation physiologique du cerveau des jeunes jusqu'à l'âge de 25 ans. Cette immaturité explique pour une part leur difficulté de projection dans le temps et leur sentiment de toute-puissance pouvant les conduire à des passages à l'acte ou des conduites à risques.

---

<sup>49</sup> JY BARREYRE, C PEINTRE, *Evaluer les besoins des personnes en action sociale, Enjeux, Méthodologie, Outils*, Dunod, Paris, 2005, 152 pages.

<sup>50</sup> *Ibid.*



### **2.1.3 A chacun son parcours institutionnel : histoires de vie singulières**

Au-delà des caractéristiques communes décrites plus en amont, chaque jeune accueilli a une histoire de vie, des compétences et des difficultés singulières. Il est donc déterminant de pouvoir identifier leur singularité et les aider à construire un parcours individualisé et adapté à leurs besoins, attentes et projets. Afin de rendre lisible leurs besoins singuliers, j'ai souhaité compléter ce diagnostic par une compréhension individualisée et qualitative des besoins des jeunes, à partir de la présentation succincte de quatre jeunes, dont les prénoms cités ont été modifiés.

**Kalidja**, mineure non accompagnée originaire du Mali, admise à la MECS à l'âge de 16 ans. Sa situation de mineure non accompagnée est le motif de placement. Elle est scolarisée en CAP aide à la personne.

Le parcours à soutenir pour cette mineure comprend de l'aide pour accepter et vivre dans un collectif avec ses pairs. Sans doute en lien avec un parcours migratoire qu'elle tient secret, elle rencontre d'importantes difficultés à cohabiter avec d'autres jeunes et à respecter des règles dont elle ne comprend pas le sens. Ces difficultés peuvent la conduire à des passages à l'acte violents. Elle présente également d'importants et de lourds problèmes de santé. Les besoins d'accompagnement à garantir pour la MECS concernent le respect d'un espace de vie intime et individuel ; des connaissances d'accès aux droits en terme de régularisation de sa situation et un accompagnement de proximité pour ces soins.

**Michel**, âgé de 16 ans à son passage à la villa mais accueilli depuis l'âge de 5 ans à la MECS. Les troubles psychiatriques et la déficience des parents sont à l'origine du placement de Michel. Il rencontre ses parents seulement dans le cadre de visites médiatisées tous les mois. Michel est scolarisé en classe de 3<sup>ème</sup> SEGPA et il souhaite être orienté vers un cursus court et apprendre un métier. Michel correspond à la catégorie des jeunes ayant des liens noués avec la MECS. Au-delà de l'aide à l'insertion professionnelle, l'équipe devra aider ce jeune à faire des expérimentations progressives des différentes formes d'autonomie. Michel est très anxieux à l'idée de devoir quitter la MECS à terme.

**Loic**, âgé de 17 ans à son passage à la villa suite à la fin d'accueil préparée par l'assistante familiale en départ à la retraite. Loic était accueilli depuis 8 années chez cette professionnelle suite à des faits de maltraitance et de négligence de la part de ses parents. Ils les rencontrent aujourd'hui dans le cadre de visites à la journée. Loic est accueilli également par l'IME en journée. Loic doit être accueilli et accompagné pour accéder à un parcours de vie et de travail dans le milieu protégé (ESAT et Foyer de vie). Pendant son temps d'accueil, Loic doit être accompagné et surtout protégé dans les relations avec ses pairs : il doit être protégé pour ne pas être l'objet de moqueries et harcèlement en lien avec

sa déficience et vulnérabilité. En même temps, il est primordial de protéger les autres jeunes des gestes inadaptés de Loïc concernant le rapport à l'intime, à la nudité et à la sexualité.

**Amandine**, âgée de 17 ans et demi à son admission à la villa. Elle est orientée suite à une « remise d'enfant » demandée par l'assistante familiale qui l'accueillait depuis 9 ans. A l'origine de son placement, ce sont des maltraitances graves signalées sur cette enfant. Depuis son placement, les liens avec sa mère se sont distendus et actuellement rompus. Elle n'est pas scolarisée et ne parvient pas à se mobiliser autour d'un quelconque projet. Elle ne pense pas pouvoir faire confiance à nouveau aux adultes. Elle va au fur et à mesure fuguer, commettre des délits et multiplier les conduites à risque jusqu'à des passages à l'acte violents envers ses pairs et les adultes.

Ces quatre histoires de vie présentée très succinctement montrent combien les modalités d'accompagnement de la MECS doivent pouvoir accueillir et répondre à des jeunes avec des besoins singuliers et donc permettre la construction de parcours individualisé. L'enjeu est alors de concilier mode d'accueil collectif et personnalisation de la prestation.

## **2.2 Comment soutenir les jeunes en MECS pour améliorer leur sortie du dispositif de protection de l'enfance ?**

L'enjeu est d'identifier par des apports théoriques et pratiques les éléments et conditions participants de cette possible amélioration en vue de les traduire ensuite dans nos actions.

### **2.2.1 Les aider à identifier leurs vulnérabilités**

JY Barreyre, dans son ouvrage *Eloge de l'insuffisance*<sup>51</sup> s'intéresse à différents publics vulnérables, dont les jeunes incasables. La MECS accueille des jeunes qui peuvent relever de cette typologie de jeunes, résultant d'un cumul de réalités complexes (histoire familiale complexe, drames et traumatismes...). Le cumul de ces difficultés va conduire le jeune à construire un processus d'échappement face aux attentes institutionnelles : des passages à l'acte, des « agirs » qui peuvent conduire à leur éviction. La MECS accueille des jeunes incasables et prononce parfois des exclusions ou réorientations. Le sociologue nous invite à appréhender ces jeunes et les publics « vulnérables » plutôt à partir de leurs « configurations sociales de vulnérabilité ». Il nous invite alors à un changement de paradigme de l'action sociale en nous décentrant de ce qui fait « défaut », de ce qui est manquant chez la personne vulnérable pour resituer l'individu dans son environnement. Le concept de vulnérabilité a remplacé celui d'exclusion à partir de la loi du 11 février 2005

---

<sup>51</sup> JY BARREYRE, C PEINTRE, *Evaluer les besoins des personnes en action sociale, Enjeux, Méthodologie, Outils*, Dunod, Paris, 2005, 152 pages.

pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, faisant ainsi une avancée en ciblant non plus l'individu mais la perte d'autonomie, de capacité. JY Barreyre propose le terme de configuration sociale de vulnérabilité car cela permet de resituer l'individu dans son parcours de vie et dans ses chaînes d'interdépendance : « *la configuration de vulnérabilité naît dès lors que l'individu est fortement restreint dans sa capacité à agir sur ces chaînes. L'action sociale doit alors s'efforcer, non pas de venir soutenir, étayer, remplacer ou assister les personnes, mais de les aider à comprendre leurs liens d'interdépendance et de voir ceux sur lesquels elles peuvent intervenir. Mais au final, c'est elle, et elles seules, qui prennent ou non la décision d'agir*<sup>52</sup> ».

Envisager les personnes vulnérables sous cet angle-là permet d'énoncer leur autonomie relative, c'est-à-dire que l'accès à l'autonomie sera toujours bordé par les chaînes d'interdépendance de la personne vis-à-vis de son environnement. Les jeunes accueillis en MECS sont bien restreints dans leurs potentialités du fait de leur minorité (pour les 16 – 18 ans), du fait de leur isolement familial, du fait de leur précarité financière et du fait, pour certains d'entre eux de vécu traumatique ou de troubles psychiques ou de déficience. L'éclairage de JY Barreyre permet de mesurer les restrictions en terme de pouvoir agir des jeunes, de pouvoir dire ou de pouvoir faire pour certains. Les jeunes disposent en eux de certaines capacités, de certaines potentialités mais ils n'ont pas pu développer encore l'ensemble de celles-ci leur permettant d'être indépendant et faire des choix de manière autonome. « *On peut être autonome dans les activités sociales normalisées, si tant est qu'on en ait les ressources, l'esprit de discipline et l'intelligence de la morale, disait Durkheim dans L'éducation morale (1904). Mais encore faut-il pouvoir aussi pouvoir appartenir au social, partager ses codes, se sentir reconnu par lui, bref, être nécessaire*<sup>53</sup> ».

Ces éléments théoriques nous amènent plutôt à envisager la fonction de notre accompagnement avec comme objectif premier d'aider les jeunes à se socialiser, à développer leurs capacités d'apprentissage, d'exploration, d'inscription dans leur environnement. Nous devons valoriser les jeunes dans leurs capacités afin qu'ils se sentent « nécessaires », c'est-à-dire appartenant à un groupe de pairs, pouvant former pour eux-mêmes des objectifs de vie ambitieux. Il nous faut travailler à partir de leur sentiment d'insuffisance (les difficultés éprouvées, leurs drames vécus) pour les aider à coopérer. En ce sens, JY Barreyre insiste sur la mise en œuvre d'un accompagnement social où le bénéficiaire de l'intervention doit être resitué comme acteur des actions le concernant en étant associé et partie prenante en tant qu'individu inscrit dans son environnement.

---

<sup>52</sup> JY BARREYRE, C PEINTRE, *Evaluer les besoins des personnes en action sociale, Enjeux, Méthodologie*, Outils, Dunod, Paris, 2005, 152 pages.

<sup>53</sup> *Ibid.*

## 2.2.2 Configurer les pratiques éducatives autour de quatre formes d'accompagnement vers l'autonomie

Les données économiques et sociologiques aujourd'hui en France font que l'accès à l'indépendance ne peut pas être acquis de manière définitive à un âge donné. La MECS ne peut pas garantir aux jeunes accompagnés l'acquisition de capacités à devenir indépendants de manière définitive. Par contre, l'enjeu de notre accompagnement est de pouvoir aider les jeunes à comprendre leur environnement en termes d'attendus pour les aider à élargir leurs capacités à choisir et à éviter des ruptures dans leur parcours de vie.

En définitive, cela signifie que les actions d'accompagnement de la MECS doivent permettre aux jeunes l'acquisition d'autonomies plurielles : dans le rapport aux pairs, dans l'inscription dans des interactions avec leur environnement, dans leur rapport à l'institution afin qu'ils se sentent reconnu dans leurs pouvoirs de dire, de faire et d'agir sans avoir à poursuivre leur processus d'échappement à l'institutionnel. L'autonomie renvoie à un objectif de socialisation : l'enjeu est d'acquérir et intérioriser les codes et les valeurs d'un groupe afin d'évoluer dans une sphère sociale donnée.

L'objectif d'une recherche d'éléments théoriques est de pouvoir nourrir les pratiques professionnelles de ces apports. Le concept d'autonomie est protéiforme. En référence aux attendus du Conseil Départemental concernant l'élaboration d'un référentiel d'accompagnement visant l'autonomie, il me paraît opportun de choisir une définition de l'autonomie la plus opérationnelle possible. En ce sens, la thèse<sup>54</sup> de H. JOIN-LAMBERT MILOVA apporte un éclairage intéressant sur les formes principales d'action qui peuvent être mises en place pour accompagner des jeunes vers l'autonomie. Cette enseignante chercheuse en sciences de l'éducation a conduit sa thèse en 2004 en comparant entre trois pays les pratiques éducatives mises en place pour favoriser l'autonomisation des jeunes. L'intérêt à transposer ces conclusions à la MECS les Mariniers est de pouvoir définir différentes pratiques regroupées sous quatre formes d'accompagnement à proposer aux jeunes :

- ★ des attentes concernant la quotidienneté : permettre aux jeunes d'acquérir les moyens de vivre seul et gérer les tâches domestiques (courses, cuisine, ménage...),
- ★ des attentes du côté de l'aptitude des jeunes à comprendre les règles et normes collectives pour faciliter leur insertion sociale et dans la société (le vivre ensemble, les éléments favorisant leur socialisation),

---

<sup>54</sup> JOIN-LAMBERT MILOVA H., 2004, *L'autonomie et les éducateurs de foyer : Pratiques professionnelles et évolutions du métier en France, en Russie et en Allemagne*, Thèse pour le Doctorat en Sociologie, Université Paris 8, 397 p.

- ★ des attentes du côté de la réussite scolaire et professionnelle pour permettre l'accès à une indépendance matérielle,
- ★ des attentes concernant la responsabilisation des jeunes sur toutes les décisions et agissements les concernant et les engageant (capacité à contractualiser, à devenir des citoyens responsables...).

Ces quatre formes d'accès à l'autonomie m'apparaissent être un support pouvant être décliné en tâches pouvant être confiées aux jeunes dans une logique de progressivité. Ces éléments pourraient être le point de départ pour l'élaboration du référentiel éducatif d'accompagnement vers l'autonomie des jeunes confiés à la MECS.

J'ai mené ensuite d'autres recherches dans la documentation professionnelle pour compléter les points d'appui en amont du lancement du projet de réorganisation de l'offre d'accompagnement proposée par la MECS.

### **2.2.3 S'enrichir des pistes concrètes proposées dans les documentations professionnelles du dispositif de protection de l'enfance**

Dès 2009, l'ONED produit une recommandation visant à permettre aux jeunes d'expérimenter des formes d'autonomie accompagnée<sup>55</sup>. Ce rapport propose de favoriser des temps d'expérimentation permettant aux jeunes de repérer leurs nouveaux acquis, de prendre confiance et de solliciter plus facilement les professionnels. Les autres préconisations sont :

- Préparer la sortie du dispositif de protection de l'enfance dès 16 ans,
- Etablir des passerelles entre droit commun et droit spécifique,
- Porter attention à la stabilité et à la continuité de l'accueil pour permettre à l'enfant de s'inscrire dans des apprentissages,
- Aider l'enfant durant la prise en charge à développer une analyse réflexive sur son histoire familiale et ses liens d'attachement pluriels,
- Développer les outils d'évaluation partagée des capacités d'autonomie des jeunes pour mettre en résonance les points de convergence et de divergence entre l'éducateur et le jeune,
- Favoriser les départs progressifs, avec des possibilités de retours, adaptés au parcours biographique des jeunes,
- Garantir une sécurité matérielle aux jeunes sortants, développer des actions de soutien à l'âge adulte (réseau de bénévoles, parrainages...),

---

<sup>55</sup> ONED, *Entrer dans l'âge adulte, La préparation et l'accompagnement des jeunes en fin de mesure de protection*, 2009, disponible sur <https://onpe.gouv.fr/>

→ Développer un nouveau rapport à l'usager : favoriser leur participation, reconnaître le jeune en tant que sujet.

L'intérêt pour la MECS est de pouvoir repérer à partir du diagnostic, les éléments idéaux vers lesquels il faut tendre si nous souhaitons améliorer la qualité de notre accompagnement. Il nous faut intégrer la pluralité d'étayage à proposer aux jeunes du fait de leur singularité et de tous les domaines dans lesquels ils doivent faire des apprentissages pour leur donner les moyens de construire un « après le passage à la MECS » le plus assuré possible. L'intérêt de ces éclairages théoriques et législatifs est de mettre ensuite ces éléments en perspective avec les réponses institutionnelles existantes actuellement afin de mesurer les écarts entre ce qui est proposé aux jeunes et ce qu'il faudrait leur proposer.

### **2.3 L'organisation de la réponse institutionnelle : la mesure des écarts entre les besoins et attentes des jeunes et l'offre proposée**

Pour élaborer ce diagnostic, je me suis servie de la méthodologie d'expertise SWOT<sup>56</sup> qui permet de repérer et organiser la lisibilité des forces et des faiblesses de l'offre de service. Un SWOT général est présenté en annexe n°4. J'ai souhaité définir cinq points à investiguer avec cette méthode<sup>57</sup> :

- adéquation entre besoins de la population et accompagnement éducatif proposé,
- organisation du travail mis en œuvre,
- gestion immobilière et mobilière conduite / éléments de gestion financière présents,
- type de relations et d'inscription de l'institution dans le territoire.

#### **2.3.1 La nécessité de refonder le projet de service du groupe « villa »**

A) Les fondamentaux du projet de service à revoir

A la lecture du projet de service du groupe villa, ce service semble adapté pour les jeunes qui appartiennent à la catégorie des « liens noués », définis par l'ONED du fait de la stabilité et de la permanence de cette équipe (ancienneté des professionnels). Celle-ci propose un accueil bienveillant et permet aux jeunes de pouvoir prendre appui sur le référent afin qu'il prenne confiance en sa capacité à nouer des liens. Cela signifie qu'avec une offre de service permettant un accueil depuis l'âge de 16 ans jusqu'à 21 ans, le jeune peut disposer d'une période de 5 années pour préparer le passage des 18 ans, prendre confiance en lui

---

<sup>56</sup> CORBEL JC, 2003, *Management de projet- Fondamentaux-Méthodes-Outils*, 1<sup>er</sup> éd., Eyrolles, Paris.

<sup>57</sup> Annexe n°4 : SWOT général

et se créer un réseau à l'extérieur du groupe. Par contre, le service n'est pas adapté pour les jeunes appartenant à la catégorie des liens détachés ou des liens suspendus. Les jeunes sont contraints d'être dans des interactions et des liens quotidiens, ce qui leur fait certainement violence au regard de leur parcours.

L'obligation d'être accueilli en chambre double est un risque identifié dans l'établissement à partir de plusieurs outils ou supports : l'expression des jeunes au cours des CVS (lesquels demandent à bénéficier de chambres individuelles), mais aussi l'évaluation interne de 2014 et l'évaluation externe de 2013 (préconisant de pouvoir proposer des chambres individuelles). Le droit au respect de son intimité et de sa vie privée est un droit énoncé dans le CASF<sup>58</sup>.

La lecture des rapports d'activité analysant les chiffres et les raisons des sorties des jeunes de l'établissement m'a également permis de mesurer que, chaque année, des ruptures d'accompagnement ou des réorientations en urgence ont eu lieu pour les jeunes de 16 à 18 ans en raison de fugues répétées ou d'actes de violences à l'égard de professionnels. Je confirme, en effet, à la lecture des comptes rendus du CHSCT, que des mineurs avaient agressé et menacé des professionnels. Il y a donc également des risques pour les professionnels qui sont confrontés à de la violence.

Le service de la villa produit un accompagnement pertinent pour les jeunes en situation de scolarité et dans leur recherche d'insertion professionnelle. Les éducateurs présents sont particulièrement attentifs à la scolarité des jeunes : valorisation, soutien pour les devoirs. L'équipe a également noué un lien privilégié avec les lieux de scolarisation. Le territoire offre en ce sens des opportunités importantes puisque la ville de Sète dispose de lycées généraux, professionnels et techniques. Sont présents également des dispositifs d'insertion pour les jeunes. Enfin, notre implantation géographique (multitude de possibilités dans le secteur primaire et tertiaire) permet aux jeunes de pouvoir se projeter dans des métiers divers. Cependant, actuellement, l'équipe a développé une connaissance des réseaux et dispositifs à titre personnel. Ils ne disposent pas d'outils permettant de mutualiser la connaissance des dispositifs et n'ont pas pu finaliser des réseaux, avec par exemple des conventionnements avec des dispositifs de droit commun.

---

<sup>58</sup> Code de l'Action Sociale et Familiale - Article L311-3 : « *L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés : Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité* » disponible sur <https://www.legifrance.gouv>

Enfin, la plus grande faiblesse que j'identifie est la difficulté pour l'institution à préparer les jeunes dans l'acquisition d'une autonomie : gestion du quotidien, autonomie psychique, gestion budgétaire et financière. Le mode d'accueil dans le collectif peut mettre en situation d'échec certains jeunes ne supportant plus le collectif ou une promiscuité contrainte. A l'inverse, l'accueil en studios diffus dans la cité nécessite déjà l'acquisition d'un certain degré d'autonomie en matière de préparation des repas, gestion des courses, gestion budgétaire et capacité à se sentir sécurisé pour gérer la solitude quotidienne. Nous mettons en difficultés les jeunes par l'absence d'une modalité d'accueil intermédiaire entre l'accueil collectif actuel et l'accueil en studio diffus.

Tableau synthétique diagnostic qualité de l'accompagnement :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>-stabilité de l'équipe, expérience des professionnels</li> <li>-valorisation et vigilance pour la scolarité</li> <li>-connaissance des lieux de scolarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-non-respect du droit à l'intimité en lien avec l'obligation d'être accueilli en chambre double</li> <li>-actes de violence de la part des jeunes entre eux et en direction de professionnels</li> <li>-réorientations, exclusions</li> <li>-connaissance des réseaux non partagés, pas de mutualisation</li> <li>-pas de graduation dans l'accompagnement de l'autonomie du quotidien</li> </ul>

B) Le bâti : un frein à l'accompagnement des jeunes :

La partie hébergement de la MECS comprend cinq groupes sur site, répartis en trois bâtiments distincts au cœur d'un grand parc boisé. Cette institution est un ERP au sens du code de la construction et l'habitation (art. R.123-2). L'ensemble de la MECS est classé en 4<sup>ème</sup> catégorie. Le groupe villa est un bâtiment distinct des deux autres bâtiments, il n'accueille que les jeunes âgés de 16 à 21 ans. Sa capacité d'accueil est de 13 places composé de 9 places sur le collectif villa et 4 places en studios autonomes implantés dans la ville. En disposant de seulement 5 chambres doubles à l'étage et une au rez-de-chaussée non utilisée car trop petite, cela impose actuellement l'accueil de 9 jeunes en chambre double. A droite de l'espace collectif, se trouve un bâtiment d'une superficie de 60 m<sup>2</sup> qui contient des garages. D'un point de vue architectural, ce groupe, d'une superficie totale de 234m<sup>2</sup>, est très agréable. Il dispose d'un bow-window<sup>59</sup> sur toute la hauteur de l'étage, ce qui garantit un éclairage naturel important. Les parties communes de ce groupe et les extérieurs sont agréables, adaptés et manifestement investis.

La MECS est locataire à l'année de 4 studios meublés répartis dans 3 zones différentes de la ville, qui sont relativement éloignées de la MECS.

---

<sup>59</sup> Le terme anglo-saxon *bow-window* signifie « fenêtre en arc » pour indiquer que la superficie de cette fenêtre est celle d'un arc de cercle.



L'offre de service propose donc uniquement deux modalités :

→ un mode individualisé mais externalisé supposant des capacités à gérer ce mode de vie.

L'accueil de ce type est réservé à ce jour à des majeurs pour des raisons de responsabilité et de prise de risques institutionnelles,

→ un mode collectif et l'injonction d'être accueilli en chambre double. La parole des jeunes exprimée en CVS fait état de leur lassitude et de leur sentiment d'insécurité à partager cet espace d'intimité. Ce besoin de se sentir en sécurité est, dans le rapport remis par le Dr Martin Blachais<sup>60</sup>, situé comme supérieur aux besoins fondamentaux, c'est un méta-besoin. La gestion immobilière actuelle est en partie inadaptée avec les besoins des jeunes. De plus, la recommandation des bonnes pratiques proposées par l'Anesm<sup>61</sup> préconise de « *porter attention au cadre architectural. Des espaces d'intimité et des lieux d'apaisement, favorisent le développement de la convivialité et amoindrit les tensions* ».

Cette « injonction » d'être accueilli en chambre double est, à mon sens, en contradiction avec le droit des usagers au respect de leur vie privée et leur droit d'être respecté dans leur intimité. Nous sommes là en présence d'un risque quant à la qualité de l'accompagnement proposé, voire d'un risque de maltraitance.

Enfin, le dernier diagnostic accessibilité handicapés établi en date du 22/12/2016 par l'APAVE indique que le groupe d'hébergement villa ne dispose pas d'une chambre adaptée permettant l'accueil d'un jeune en situation de handicap. Il faut donc remédier à ce manque. Le mobilier de l'ensemble des chambres est vétuste et non adapté car il s'apparente plutôt à des literies très enfantines. Le mobilier a été acheté il y a 13 ans, il est évidemment amorti et a subi des dégradations. Le précédent PPI montre que les autres groupes d'hébergement ont vu leur mobilier renouvelé récemment. La logique d'investissement confirme donc que ce groupe peut être le prochain concerné par le renouvellement des immobilisations corporelles.

Afin de procéder à un diagnostic complet en matière de gestion immobilière, j'ai élargi ce diagnostic par l'étude des opportunités. Le territoire occupé par la MECS dispose d'un parc locatif étoffé. J'ai donc envisagé l'option de louer des studios supplémentaires. Fonctionner avec des locations pourrait permettre de s'adapter régulièrement et avec davantage de souplesse aux besoins des jeunes. Toutefois, une analyse plus fine de cette option locative

---

<sup>60</sup> Rapport remis par Dr Martin- Blachais, *Rapport Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance*, publié le 08.03.2017, disponible sur internet : <https://solidarites-sante.gouv.fr/>

<sup>61</sup> Recommandation des bonnes pratiques, *Conduites violentes dans les ESMSS accueillant des adolescents : prévention et réponse*, Anesm, juin 2008, disponible sur <https://www.has-sante.fr>

avec notamment une démarche de type benchmarking<sup>62</sup> auprès d'une MECS située dans le département m'a permis de conclure que l'accueil de mineur en studios diffus dans la cité est une prise de risque trop importante pour nous au regard de nos moyens alloués actuellement. J'ai donc mis de côté cette option. En intra-muros, nous disposons d'opportunités architecturales puisque le groupe est entouré par des bâtiments adjacents.

Tableau synthétique diagnostic gestion immobilière et mobilière :

Forces	Faiblesses
-espaces communs du groupe collectif agréables -espaces adjacents au groupe disponibles pour une rénovation -offre de service disposant déjà de locations de studios en diffus	-obligation d'accueil en chambre double -absence d'intimité qui participe à des actes de violence car tensions entre jeunes -pas de chambre accueil PMR -pas d'accueil permettant l'expérimentation progressive de formes d'autonomie -mobiliier vétuste et inadapté

### **2.3.2 Une organisation générale du travail qui limite l'accompagnement global des jeunes**

#### A) La segmentation de la planification du travail

L'accompagnement de la semaine est scandé en deux : du lundi au vendredi soir, ce sont les équipes de semaine (Educateurs Spécialisés / Moniteurs Educateurs et Maitresse de Maison) qui sont présents. S'agissant des week-ends et des vacances scolaires, c'est l'équipe d'animation (animateurs socio-éducatifs) qui accompagne les enfants sur les temps de loisirs et vie quotidienne au sein du groupe de vie distinct : le groupe d'animation.

De plus, s'ajoute à cette organisation, le fait que les professionnels sont encadrés par différents chefs de service<sup>63</sup>. Les évaluations internes et externes pointent cette difficulté en questionnant l'impact sur deux éléments majeurs dans la conduite de notre mission : *« un impact dans la continuité de l'accueil de l'enfant [...] une difficulté pour la construction d'outils partagés des capacités d'autonomie des jeunes »*.

Je confirme également, depuis ma prise de poste, avoir été sollicitée par les jeunes lors des CVS qui ont pu rapporter leurs difficultés liées aux autorisations directives divergentes selon la temporalité. J'observe que chacune de ces équipes a des outils de communication

---

<sup>62</sup> Un benchmark dans le milieu marketing est l'étude d'un produit ou d'un service comparativement aux leaders du marché. Plus qu'une technique marketing, le benchmarking est un véritable processus d'analyse de la concurrence, dont le but principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise ». Extrait du site <https://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html>

<sup>63</sup> Annexe n° 3 : Organigramme de l'institution

différents, des projets de service différents, une compréhension des besoins des jeunes pas forcément partagée.

L'équipe d'animation en charge, principalement, de l'accompagnement des enfants et jeunes en week end et vacances compte budgétairement 4.5 ETP d'animateurs socio-éducatifs. En amont de mon arrivée, seulement 4 ETP étaient occupés par des professionnels, 0.5 ETP était vacant. La dotation ancienne n'avait pas été revue lors de la conclusion du CPOM. En effet, cette dotation a été adaptée pendant plusieurs années lorsque l'équipe d'animation organisait plusieurs séjours sous forme de transfert lors des vacances à l'extérieur de la MECS. Cette organisation est limitée depuis trois à quatre ans en lien avec des éléments budgétaires (coût des séjours, planification du travail). Parmi les quatre professionnels, deux sont en arrêt longue maladie. Les professionnels présents indiquent pour eux de multiples difficultés dans leurs pratiques :

-ils évoquent des tensions entre eux et les équipes de semaine à propos des règles de vie à faire vivre,

-ils se disent en difficultés dans la compréhension des jeunes et des enfants : « *les jeunes ont changé, ils ne nous écoutent plus, ils ont des troubles, des comportements qu'on ne comprend plus<sup>64</sup>* ». Je note un sentiment d'usure et de disqualification exprimée par cette équipe, laquelle accepte néanmoins d'évoquer ces difficultés, voire de demander de l'aide.

#### B) L'équipe villa : des fonctions distinctes non identifiées

L'équipe éducative de la villa en fonctionnement durant la semaine est composée de professionnels diplômés comme suit : 1 ETP d'éducateur spécialisé, 2 ETP de moniteurs-éducateurs, 1.5 ETP de maitresses de maison, 2 ETP de surveillants de nuit, 0.10 ETP de psychologue clinicien. Les fiches de fonction sont à réactualiser. Il n'y a pas, à ce jour, de fonctions spécifiques réparties entre les ES et les ME. Chacun assume à part égale la gestion de l'accompagnement quotidien et des références de jeunes. La dilution des fonctions métiers spécifiques n'a pas permis à cette équipe de pouvoir se répartir des compétences spécifiques à développer. Aussi, actuellement ils ne disposent pas en intra de personnes ressources spécialisée en matière d'accompagnement :

-à la gestion budgétaire des jeunes,

-des soins et de compréhension du parcours vers le secteur protégé

-d'aide à l'insertion professionnelle et scolaire.

L'équipe partage un certain nombre de valeurs éducatives, fait preuve d'engagement, de motivation et de solidarité, autant de points forts et leviers importants. Ces professionnels, qui ont une ancienneté moyenne de sept années connaissent, de manière empirique les besoins des jeunes. Ce capital doit être un levier pour optimiser l'accompagnement des

---

<sup>64</sup> Verbatim des salariés recueillis lors d'une réunion technique

jeunes dans les domaines budgétaires et administratifs. La réponse aux besoins d'accompagnement vers des actions de santé n'est pas satisfaisante. Les équipes sont en difficultés et le poste d'infirmière est toujours vacant.

Tableau synthétique du diagnostic RH

Faiblesses	Leviers
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de continuité dans l'accompagnement des jeunes : difficultés d'avoir des outils d'évaluation et d'action partagés entre équipes</li> <li>• Tensions entre les équipes intervenant en semaine et l'équipe d'animation : difficulté à construire une culture partagée autour des besoins des jeunes</li> <li>• Pas de réponse d'accompagnement des jeunes globale</li> <li>• Absence de compétences spécifiques pour soutenir les jeunes dans l'acquisition d'outils sur la gestion administrative, budgétaire et l'insertion par le logement</li> <li>• Absence d'accompagnement en termes de prévention pour la santé des jeunes</li> <li>• Difficultés dans les pratiques exprimées par l'équipe d'animation : « la population a changé, ils ont des troubles, des comportements qu'on ne comprend pas, ils ne nous écoutent plus ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement des professionnels dans leurs pratiques</li> <li>• Sens de l'initiative</li> <li>• Envie de se former</li> <li>• Capacité pour l'équipe d'animation de verbaliser leurs difficultés</li> <li>• 0.5 ETP de poste vacant de l'infirmière</li> <li>• 0.5 ETP d'animateur socio-éducatif vacant</li> </ul>

L'ensemble de l'organisation actuelle du travail limite le développement d'un sentiment d'appartenance à une équipe pluridisciplinaire et ne permet pas de construire une conception partagée des modes d'accompagnement à proposer aux jeunes.

### 2.3.3 Le repérage des leviers existants et mobilisables

#### A) Un territoire riche mais insuffisamment exploité

La MECS est située dans un territoire exploitable : la ville de Sète dispose d'un bon réseau de transport en intra-muros et pour rejoindre les autres villes : trains, réseaux routiers, transports en commun. Le territoire comprend plusieurs lycées généraux, techniques et professionnels, une MLI, des chantiers d'insertion, ainsi que des associations dispensant des actions de formation. Les professionnels du groupe ont quelques connaissances de ces partenaires. Pour autant, ces connaissances sont maîtrisées par les professionnels mais pas encore capitalisées pour être mises en commun et rendues lisibles. Un certain nombre des jeunes accueillis ayant besoin d'être accueillis dans la construction de leur projet professionnel tireraient bénéfices à ce que nous puissions mieux les orienter vers des dispositifs de droit commun pour accélérer leur insertion professionnelle (garantie

emploi jeunes, formation de remise à niveau...). Il existe une association proposant à la fois un Foyer de Jeunes Travailleurs (FJT) et à la fois un lieu d'accueil, d'information et d'orientation pour l'insertion locative des jeunes de dix-huit à trente ans. Ce type d'association pourrait être une réponse plus adaptée pour les jeunes appartenant à la catégorie de jeunes ayant des « liens suspendus » à l'égard de l'institution MECS. Le territoire dispose d'un centre hospitalier (service psychiatrique, centre médico-psychologique pour Enfants et adolescents, centre de planification et d'éducation familiale...). Il existe également une clinique privée et une médecine de ville couvrant l'ensemble des spécialités. Malgré un territoire riche, l'institution n'a pas encore créé de partenariat privilégié ou de conventionnement, pour aider à l'orientation des jeunes pour favoriser leur insertion sociale, professionnelle, locative et d'accès aux dispositifs de droit commun dans tous ces domaines, y compris la santé. Cette problématique n'est pas du seul fait de l'établissement. En 2016, dans le cadre d'un diagnostic pour les 17-21 ans<sup>65</sup>, les travailleurs sociaux du département avaient repéré « *le manque de connaissance générale du réseau associatif et institutionnel local, tant pour les jeunes que pour les professionnels* ». Cela signifie donc que la difficulté éprouvée et repérée par la MECS s'inscrit aussi dans une difficulté transverse aux acteurs du territoire.

#### B) Des marges de manœuvre à optimiser

✓ Les compétences du siège : l'organisation récente du siège permet d'avoir des points d'appui en matière de gestion de ressources humaines, en matière de gestion financière et dans la conduite de la démarche qualité.

✓ Le climat social au sein de la MECS : depuis ma prise de poste, je constate à partir des réunions CSE, des échanges en équipe de direction et des rencontres avec les professionnels un climat social relativement serein.

✓ La relation de confiance avec le Conseil Départemental : les conditions de signature du CPOM entre le Conseil Départemental et les deux MECS des PEP 34, ainsi que mes premiers liens avec le CD m'indiquent qu'une relation de confiance est établie depuis plusieurs années.

✓ Une situation financière solide : Nous disposons d'une capacité d'investissement pour 2018 d'un montant total de 90 000 €, dont 40 000 € permettant d'investir dans du mobilier. Le budget de la MECS permet d'envisager de l'emprunt ou le recours à une trésorerie confortable.

L'association (DG et siège) a maillé un dialogue avec le tarificateur de bonne qualité depuis plusieurs années : transparence et communication régulière.

---

<sup>65</sup> Conseil Départemental de l'Hérault, Agence Thau Littoral, Projet DSL, *Réponses aux problématiques rencontrées par les 17/21 ans sur le territoire de Sète*, étude conduite et rendue le 01/01/2016

## **2.4 Conclusion de la partie 2 : Synthèse des besoins actuellement non couverts en direction des jeunes**

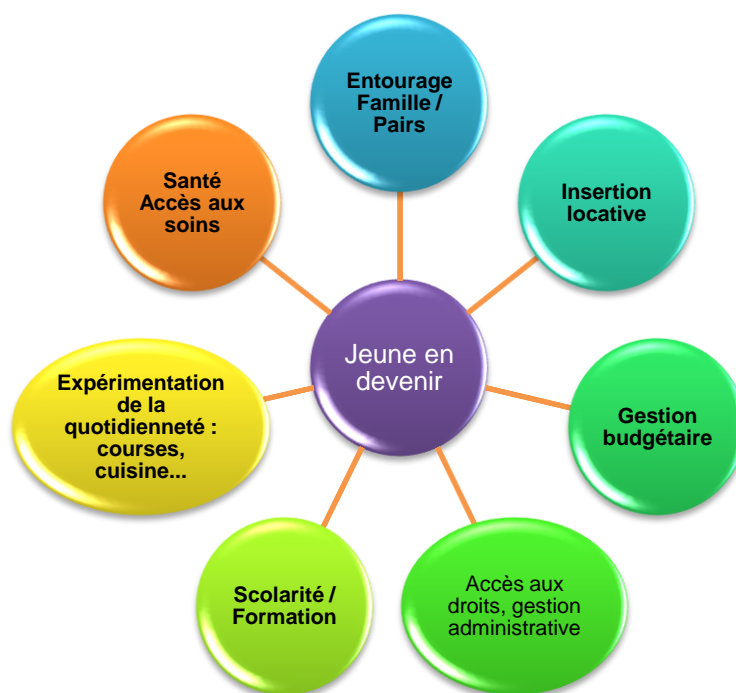
Les missions de la MECS sont de proposer des modes d'accompagnement répondant aux besoins et attentes des enfants et des jeunes durant le temps de leur prise en charge autorisée en tant que mineur ou dans le cadre d'un contrat de jeune majeur. Les écarts constatés entre l'offre proposée actuellement et l'offre à mettre en place en direction des jeunes de 16 à 21 ans, afin d'être conformes aux attendus du Conseil Départemental et aux politiques publiques, peuvent être synthétisés en cinq points :

- ❖ Un projet de service qui ne facilite pas l'expérimentation d'une autonomie du quotidien et qui ne suscite pas assez la participation et l'implication du jeune dans son projet,
- ❖ Une organisation générale du travail qui limite l'accompagnement global des jeunes,
- ❖ Une institution qui ne permet pas suffisamment aux enfants et aux jeunes de développer une analyse réflexive sur leur histoire familiale,
- ❖ Une gestion immobilière et mobilière inadaptée pour garantir un accompagnement de qualité : problématique de non-respect de l'intimité et de l'intégrité des jeunes,
- ❖ Un territoire pas assez exploité.

**En conséquence, l'enjeu pour la MECS les Mariniers est de conduire un projet favorisant l'autonomie des jeunes accompagnés dès 16 ans afin de soutenir la mise en place de projets de vie d'adulte les plus autonomes et indépendants possible et d'éviter aux jeunes des sorties du dispositif sans solutions. Les moyens à mobiliser concernent l'adaptation de nos modalités d'accompagnement intra et extra muros permettant de créer un parcours personnalisé pour chaque jeune.**

### 3 Adapter les modalités d'accompagnement pour favoriser l'autonomie des jeunes de 16 à 21 ans et éviter les sorties sans solutions

Le projet à conduire concerne les jeunes âgés de 16 à 21 ans actuellement accompagnés par le groupe villa. Néanmoins, le périmètre de ce projet est bien plus large puisque chaque enfant admis à la MECS est, à court ou plus long terme susceptible d'être accueilli par ce service. Se soucier aujourd'hui de la sortie du dispositif de protection de l'enfance concerne potentiellement chaque enfant accueilli et sa famille. Cette conduite de projet concerne également l'ensemble des professionnels de l'institution puisqu'un changement de modalités d'accueil va nécessiter des changements dans les pratiques professionnelles et dans l'organisation du travail. L'objectif pour préparer la sortie de l'ASE est d'aider les jeunes à faire des apprentissages dans différents domaines leur permettant de développer leur autonomie. L'accompagnement éducatif doit donc garantir la mobilisation et les acquisitions des jeunes dans chacun des domaines représentés schématiquement dans la figure suivante :



Pour cela, l'institution va devoir développer des moyens et outils spécifiques. L'enjeu est de proposer aux jeunes dès 16 ans de s'inscrire dans un parcours permettant d'expérimenter graduellement certains apprentissages. Il faut leur permettre de capitaliser ces acquis pour augmenter leurs capacités et leur permettre d'assumer d'autres tâches et de nouveaux choix pour eux-mêmes et par eux-mêmes.

Ce nouveau parcours institutionnel crée va se construire à partir de plusieurs actions :

❖ **une évolution et diversification dans les modes d'accueil** : grâce à la construction de trois studios de semi-autonomie dans les bâtiments adjacents à la villa, la MECS pourra proposer une diversification des modes d'accueil avec un parcours depuis l'accueil collectif, en passant par un studio de semi-autonomie et enfin l'accueil en studio extérieur ;

❖ **l'écriture des éléments fondamentaux du nouveau projet de service de la villa**, lequel décrira les finalités de cet accompagnement gradué vers l'autonomie et l'entrée dans la vie adulte. Ce service doit permettre aux jeunes d'identifier leurs capacités et leurs difficultés, au moment de leur entrée, afin d'organiser leur temps d'accueil restant pour définir les expériences à faire en vue d'accroître leurs aptitudes à être autonomes, voire indépendants ;

❖ **la révision du support du projet personnalisé** qui soutiendra ce parcours en définissant les objectifs individualisés pour chaque jeune au sein de chacune de ces modalités d'accueil. Le support du projet personnalisé permettra de lister pour chaque modalité d'accueil les capacités du jeune à développer en fonction de ses besoins et attentes. Cet outil permettra également de favoriser son implication et son sens de la responsabilité dans ses choix, sa capacité de contractualisation et son futur projet de vie ;

❖ **l'élaboration d'un outil d'évaluation mentionnant les tâches attendues et le niveau d'autonomie accordée aux jeunes** au sein de chaque modalité d'accueil. Cet outil permettra également d'évaluer les moments possibles de passage pour chaque jeune vers une autre modalité d'accueil.

D'autres actions seront à conduire hors des murs de l'institution car nous devons favoriser pour les jeunes leur insertion et inscription au sein de leur environnement. Pour cela, les actions suivantes seront mises en œuvre :

❖ il nous faut **améliorer la place des familles ou des personnes ressources pour les jeunes au sein de la MECS**. Cela aidera les jeunes au maintien ou à la reprise des liens avec leur entourage ;

❖ il s'agira ensuite de **repérer, lister et connaître l'ensemble des ressources disponibles sur le territoire** pour garantir l'accès aux droits des jeunes et faciliter leurs orientations en matière de scolarité, insertion professionnelle, insertion locative et gestion de leur santé ;



❖ il sera ensuite pertinent de **conclure des partenariats avec des institutions pouvant participer au parcours d'autonomisation des jeunes accueillis**. Un partenariat avec le FJT permettrait de proposer une autre modalité d'accueil et un tremplin dans l'insertion locative. Une convention conclue avec la MLI serait opportune pour l'aide à l'orientation et l'insertion professionnelle.

Le projet visé repose sur un accompagnement global des jeunes : il nous faut répondre à leurs besoins de sécurité, à leurs besoins d'affirmer leur singularité et leur inscription dans une histoire, à leurs besoins d'expériences et d'explorations, à leurs besoins de valorisation mais aussi à leurs besoins de cadres, de règles et de limites.

Pour atteindre la construction de cette offre d'accompagnement, en lien avec ma fonction, il me faut penser et organiser les actions à conduire pour agir et modifier les freins repérés dans le diagnostic. Trois actions particulières sont à mettre en œuvre pour réussir le projet :

- ❖ **revoir la constitution des équipes et la planification du travail** afin de traiter le clivage semaine/week end et garantir un accompagnement continu aux jeunes ;
- ❖ **revisiter les fiches de fonction** afin d'optimiser les compétences des professionnels à partir de leurs référentiels métiers ;
- ❖ **recruter de nouveaux métiers** afin de mettre à la disposition des jeunes des compétences nouvelles favorisant certains apprentissages pour leur santé et leur gestion budgétaire et administrative.

En amont du lancement du projet, il est nécessaire de procéder au deuxième flash évaluatif dans la démarche évaluative. A ce stade de la conduite de projet, il me faut vérifier la **pertinence du projet**.

Amélioration des droits des usagers	Amélioration des conditions de travail et gestion des RPS	Mise en conformité du bâtiment
<b>OUI car</b>	<b>OUI car</b>	<b>OUI car</b>
-impact visé sur le respect de la vie privée des jeunes la garantie d'accueil en chambres individuelles	-traitement du sentiment d'usure pour l'équipe d'animation	-traitement de l'obligation légale d'avoir au moins une chambre PMR
-impact visé sur le respect de l'intimité des jeunes et l'intégrité de certains qui ne supportent pas l'accueil collectif	-réponses apportées au clivage et tensions entre les équipes	-vigilance pendant les travaux à la conformité des installations de sécurité
-impact visé sur la sécurité des jeunes car le projet vise à diminuer les passages à l'acte de type fugues, violences, exclusion	-réponses apportées aux phénomènes de violence entre jeunes et des jeunes en direction des professionnels	-amélioration du bâtiment en réponse aux besoins des jeunes
-impact visé sur l'amélioration de la participation des jeunes à leur expression et engagement dans la construction de leur projet.		

Un des socles de ce projet est de mettre en place des équipes pluridisciplinaires garantissant un accompagnement global et continu pour les jeunes. Aussi, avant de décrire les actions à conduire, je commencerai par expliciter le travail à conduire en terme de gestion des ressources humaines et les précautions à prendre pour m'assurer de la validation et de la faisabilité du projet.

### **3.1 Réunir les conditions pour une dynamique de changement réussie**

Le diagnostic de la MECS produit dans le cadre de l'évaluation interne a permis de mesurer et quantifier l'insuffisance de l'offre d'accompagnement des jeunes pour éviter les sorties sèches. Il s'agit désormais, dans le cadre de ma responsabilité de « *répondre à l'intérêt des usagers, d'assurer l'organisation d'une prise en charge individualisée de qualité, de faciliter l'expression et la satisfaction de leurs besoins, de favoriser l'accès à leurs droits et à l'exercice effectif de leur citoyenneté* <sup>66</sup> ». Pour mener à bien cette mission, la préparation du projet sera déterminante afin de m'assurer de l'engagement de l'équipe de direction, de la validation de ce projet par l'association et l'autorité de tarification et de la pertinence du projet rendue lisible et opérationnel pour les salariés. F. Batifoulier invite le directeur à « *être doublement bordé, en amont, par sa subordination à un employeur qui a défini précisément ses délégations, et, en aval, par un cadre institutionnel d'élaboration collective* <sup>67</sup> ». La préparation du projet est donc primordiale.

#### **3.1.1 La préparation de l'avant-projet**

Préparer ce projet a nécessité en premier lieu de partager les éléments du diagnostic en équipe de direction afin de m'assurer d'une co-construction des enjeux à relever et de repérer l'ensemble des freins et des leviers. Les chefs de service, cadres de direction, disposent d'une connaissance fine de la population accueillie et des professionnels des équipes, ils sont donc des points d'appui essentiels à la définition opératoire du projet. F. Noble et G. Bouffin définissent l'équipe de direction en tant qu'espace technico-stratégique<sup>68</sup>, c'est-à-dire l'espace où chaque acteur est contributeur puis garant de la traduction des axes stratégiques en mise en œuvre opérationnelle. Une fois délimité le projet en termes de contours et de temporalité, je me suis assurée d'une première communication en direction du Directeur Général. L'objectif était de lui remettre une

---

<sup>66</sup> Référentiel CAFDES, disponible sur site <https://www.ehesp.fr>

<sup>67</sup> BATIFOULIER F., janvier-avril 2018, « Diriger en action sociale et médico-sociale : du primat de la gestion à l'œuvre commune », *Les Cahiers de l'Actif*, n°500-503, pp. 23-41.

<sup>68</sup> NOBLE F., BOUFFIN G., 2015, *Entreprendre et diriger en action sociale. Gouvernance, dirigeance et management associatifs*, Dunod, Paris, 192p.

synthèse de l'évaluation interne et une proposition des axes stratégiques définis en équipe de direction. La validation obtenue, j'ai lancé l'étude des faisabilités du projet.

Le parcours éducatif à créer pour les jeunes prend appui en grande partie sur la construction des trois studios dans un bâtiment existant et adjacent au groupe villa. En terme de chronologie, il était donc primordial de s'assurer en premier lieu de la faisabilité de cette rénovation architecturale d'un point de vue technique, puis financier.

A) L'étude de la faisabilité technique du projet de rénovation architecturale :

Il faut contractualiser un marché de travaux avec l'architecte, qui travaille régulièrement avec l'association, afin qu'il vérifie et réalise les points suivants : permis de construire ou déclaration de travaux ? Faisabilité technique de la création de 3 studios d'une superficie moyenne d'environ 20m<sup>2</sup> ? Faisabilité technique de l'agrandissement de la chambre du RDC ? J'aurai besoin également d'une première ébauche de plans et d'une première estimation financière et temporelle des travaux. Il faut faire le lien avec notre bailleur, la mairie puisque nous bénéficions d'un bail emphytéotique de leur part. Un diagnostic amiante et une étude énergie ont été effectués. Le bureau de contrôle du SSI est intervenu en amont pour avis technique.

B) La faisabilité financière du projet :

D'un point de vue financier, au regard du budget de l'établissement, deux possibilités pour financer les travaux peuvent être envisagées :

-soit un emprunt puisque notre taux d'endettement au 31.12.18 est de 20%. Cela laisse une marge d'emprunt importante,

-soit un autofinancement puisque notre taux de CAF est de 7% au 31.12.18. Cela confirme la « bonne santé » financière de l'établissement. Enfin, le changement du mobilier pour le groupe villa (6 chambres d'accueil collectif et 3 studios de semi autonomie) peut être envisagé avec un montant au PPI de 40 000€. Sachant que le coût à la place en termes d'achat de mobilier est d'environ 2300 € TTC, notre PPI comptant 40 000 €, sera amplement suffisant puisque l'estimation pour meubler 9 places serait d'environ 20 700€.

Conformément à mon niveau de délégation défini dans mon DUD, je me suis rapprochée du Directeur Financier pour affiner cette étude. De ces échanges, j'ai compris également « l'habitude associative » de préférer avoir recours aux emprunts plutôt que d'utiliser la trésorerie de l'établissement.

C) La vérification des risques en matière de droit du travail

Le projet va concerner l'organisation du temps de travail (planification) et l'affectation de salariés à de nouveaux postes ou équipes. Je m'assure avec la Directrice Administrative et Financière de la faisabilité des actions prévues : aucun ancien contrat de travail ne précise

des engagements de la part de l'employeur quant à des affectations d'équipes précises et de tâches spécifiques.

D) La synthèse des études de faisabilité : aucun frein technique, juridique ou financier n'est relevé

A la réception de tous les éléments, se confirme qu'aucune contre-indication majeure n'existe à la mise en œuvre du projet. A cette étape, le DG et moi rencontrons le bureau du Conseil d'Administration pour la validation officielle de la part de l'employeur, dernière étape de préparation du projet. Une première information aux élus a été faite à cette date concernant le sens du projet et les étapes en cours.

Une fois cette validation obtenue, une rencontre a eu lieu avec les autorités de tarification et de contrôle : le Conseil Départemental. L'enjeu était d'obtenir leur validation en faisant la démonstration d'un projet répondant aux besoins des jeunes qui leur sont confiés et d'un projet conforme aux attendus du schéma départemental. Leur validation entrainera la signature d'un avenant au CPOM : modification des modalités d'offre d'accueil, modification des fonctions occupées.

A partir du dossier de présentation transmis et au regard de la relation de confiance nouée entre le service Direction Enfance Famille du CD 34 et l'association, le projet a été validé.

A ce stade, l'association et l'équipe de direction avons confirmation de la pertinence et de la nécessité de ce projet pour les jeunes accueillis. L'enjeu fort pour la réussite de la phase de mise en œuvre tiendra dès lors de notre capacité à œuvrer collectivement pour ce projet. *« Le projet, en action sociale, occupe un statut tout à fait particulier. Il est ce point de compromis entre la mission déléguée à l'établissement [...] et fixée dans un cadre juridique, les valeurs de l'organisme gestionnaire et les intentions des acteurs qui peuvent être assimilées à des visées éthiques. C'est la réussite de ces articulations de plans et d'enjeux différents qui permet à l'organisation de remplir sa fonction éthique « humanisante », fondée sur l'éminente dignité de la personne humaine<sup>69</sup>».* L'enjeu pour moi dans cette conduite de projet sera de manager le changement, à savoir, décider, définir un cap et le tenir en identifiant et dépassant les écueils éventuels.

### **3.1.2 Communiquer et rencontrer les professionnels pour réussir le projet**

L'arrivée du nouveau Directeur Général en 2016, de la nouvelle Présidente des PEP 34 et la constitution du siège ont « délocalisé » certaines prises de décision. Du point de vue

---

<sup>69</sup> JANVIER R., 2017, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Domont, ESF, 127 p.

d'une partie des salariés de la MECS, ils ressentent cela comme « une perte ». Il est donc important de rendre lisible les enjeux et les espaces de prise de décision pour garantir leur sentiment de participer à une institution qu'ils connaissent. Je dois également tenir compte de paramètres identifiés concernant certains positionnements de salariés.

De nouveaux salariés récemment embauchés, plus jeunes, que Jean-Paul Gaillard<sup>70</sup> nomme les mutants ont un rapport à l'autorité et à la condition salariale différents. Sur notre territoire, viennent de s'installer deux entreprises d'Intérim spécialisée dans l'intervention sociale et médico-sociale. Une partie de jeunes professionnels (éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs) énoncent clairement lors d'entretiens de recrutement « *vouloir d'abord tester plusieurs institutions avant de s'engager plus durablement* », sous entendant par-là comparer les modes managériaux employés et les conditions salariales proposées. Une partie des salariés ne peuvent plus être mobilisés au travail par l'attractivité des salaires et l'assurance que leurs besoins primaires pourront être assurés car une partie des salariés sont des « *travailleurs pauvres* », propos tenus par Alain Raoul, Président de Nexem<sup>71</sup>. Les éléments fédérateurs pour valoriser et reconnaître leur travail doivent donc être d'un autre ordre que la valorisation financière.

#### A) Penser le management en amont du changement

Le parti pris en équipe de direction pour conduire ce premier projet collectivement a été de définir un socle, un cap à ce projet qui ne peut pas être négociable car il répond aux besoins de la population accueillie et à notre mission. En ce sens, je réponds à l'invitation de F. Le Deun « *Directeurs, tenez le cap !<sup>72</sup>* ». La question de la réponse qualitative à améliorer auprès des plus vulnérables n'est pas négociable. Le cap doit être conservé, par contre, la manière d'y parvenir appartient à un choix managérial. La réflexion conduite en équipe de direction a donc été de proposer un pré-projet suffisamment construit en termes d'objectifs, de réponse à un diagnostic partagé et de planification dans le but de rassurer les salariés. La clarté de la méthodologie pensée et mise en œuvre en amont par l'équipe de direction doit permettre aux professionnels de se projeter au-delà des phases de colère, de peur et de démotivation présentes dans tout processus de deuil<sup>73</sup>. Les professionnels doivent avoir lecture du sens, des gains, de la valeur ajoutée en terme de qualité du projet, au risque sinon de voir se développer différentes formes de résistance, inhérentes à tout projet. « *Si on fait varier les conditions imposées à un système initialement en équilibre, ce dernier tend à ramener le système dans ses conditions initiales. Toute modification apportée à l'équilibre*

---

<sup>70</sup> GAILLARD JP., 2012, *Enfants et adolescents en mutation*, Lavis, ESF, 189 p.

<sup>71</sup> LEPASTEUR G., Juin 2019, « Constituer des forces vives susceptibles de peser », *Revue Direction*, n°176, p. 20-21.

<sup>72</sup> LE DEUN F., mars 2018, « Directeurs, Tenez le Cap ! », *Direction[s]*, n° 162.

<sup>73</sup> Courbe du deuil selon Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre et psychologue

*d'un système entraîne l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets*<sup>74</sup>».

La méthodologie de référence pour ce projet sera les trois étapes définies par AUTISSIER et MOUTOT<sup>75</sup> :

-une **phase de diagnostic** pour identifier le périmètre du changement, les leviers et les freins. La conduite de l'évaluation interne dans la MECS a permis de réaliser un diagnostic partagé,

-une **phase de leviers** qui prévoit la planification du projet, les modes de communication et d'accompagnement envisagés pour les professionnels,

-une **phase de pilotage** qui va garantir le suivi du projet, les mesures de correction et d'ajustement à conduire en continu et enfin la mesure des effets et impacts produits pour la population accueillie.

Il est également nécessaire de comprendre que diriger un établissement aujourd'hui comprend de faire avec une « *culture de la conflictualité*<sup>76</sup> » : il faut accepter de diriger en permettant l'expression des désaccords, en créant des espaces de négociations et d'arbitrage des conflits. La co-construction d'un diagnostic, la transmission et le partage des enjeux institutionnels avec les salariés entraînent de fait le recueil des avis divergents.

« *Paul Ricœur nous prédit que dans une société de plus en plus complexe, les conflits ne diminueront pas en nombre et en gravité, mais se multiplieront et s'approfondiront*<sup>77</sup>».

Diriger suppose donc repérer les questions qui vont traverser l'organisation et permettre des lieux et espaces où ils pourront s'exprimer, s'élaborer et être arbitrés par la Direction.

Pour tenir, et tenir dans la durée, cette délicate position d'équilibriste, se référer à une posture managériale au sens du terme issu du vieux français « ménager » est un point d'appui pour moi. En effet, ménager veut dire « *accepte, assume et accompagne la diversité, l'imparfait, bref l'humain. Il s'agit d'un management qui repose sur la bienveillance, qui prend soin de ceux qu'il encadre*<sup>78</sup>». La vigilance dans la conduite de

direction doit être dédiée à la construction de réponses optimales et en évolution permanente en direction des publics accompagnés. Mais cette action ne peut pas être dissociée, déconnectée de la vigilance du prendre soin des professionnels car le travail fourni par les salariés demeurent toujours le point d'appui, le levier d'action premier dans l'intervention sociale. F. NOBLE propose d'avoir une « *pratique dirigeante explicitement*

---

<sup>74</sup> Henry Louis Le Chatelier, (1850-1936) chimiste – loi générale de modération

<sup>75</sup> AUTISSIER D., MOUTOT JM., 2013, *Méthode de conduite du changement. Diagnostic. Accompagnement. Pilotage*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 252 p.

<sup>76</sup> JANVIER R., 2017, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Domont, ESF, 127 p.

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> JANVIER R., 2017, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Domont, ESF, 127 p.

*référé à un projet de développement humain, centrée prioritairement sur les destinataires de l'intervention associative, mais en développant dans une même visée une conception éthico-politique de l'homme au travail<sup>79</sup> ».*

Développer une vigilance quant aux conditions de travail proposée et au management est incontournable actuellement car nos organisations de travail ne sont plus seulement amenées à faire face à des périodes de changement, alternant avec des phases de stabilité. Le changement est désormais continu et la capacité des organisations à faire preuve de « plasticité » doit devenir une nouvelle norme.

Le décret n°2017-982 du 9 mai 2017 relatif à la nomenclature des établissements et services sociaux et médico-sociaux accompagnant des personnes handicapées ou malades chroniques modifie l'obtention des autorisations à obtenir pour les institutions dans le secteur sanitaire et médico-social. A première vue, cela ne concerne pas la MECS, établissement social. Néanmoins, il est plausible que cette demande de « plasticité » soit également attendue dans notre secteur à court terme. L'objectif de cette modification des autorisations est de faciliter l'individualisation des parcours, de faciliter la question de l'inclusion des publics, de proposer des réponses à tous, non plus sous forme de places mais sous forme de dispositifs, de « réponses à la carte ». L'objectif de la réforme des autorisations vise à décloisonner les offres d'accompagnement, favoriser des transformations d'offre plus réactives et adaptables aux besoins divers et singuliers des publics.

En amont de l'obtention de l'autorisation pour un établissement, se joue alors la question de l'évaluation de ses prestations, et donc la question de la mesure des impacts produits par les prestations proposées. Dans ce paysage qui peut paraître éloigné du secteur social, il est pour autant incontournable de préparer la MECS à ce que l'évaluation devienne un réflexe, que ces enjeux soient transmis aux salariés, et que notre organisation de travail se prépare à ces changements à venir.

## B) La planification du projet

Tout projet s'inscrit dans une durée de réalisation et donc une planification qui doit avoir des échéances réalisables, élément premier conditionnant la réussite du projet. Cette démarche de projet fait partie de la démarche d'amélioration des modalités d'accompagnement de la MECS. Les échéances fixées pour ce projet sont donc liées à plusieurs facteurs. Le premier est le respect du calendrier institutionnel : 3<sup>ème</sup> évaluation interne à rendre en 2019, 2<sup>ème</sup> évaluation externe en 2020 et nouveau projet d'établissement et enfin renouvellement de l'autorisation et du CPOM en 2021.

---

<sup>79</sup> F. BATIFOULIER (responsable de publication), 2011, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Saint-just-la-pendue, Dunod, 494 p.

Le deuxième facteur déterminant des échéances est la prise en compte d'actions à conduire de nature différente : il était primordial, pour l'équipe de direction, de démarrer avec les actions visant à modifier l'organisation du travail afin d'accorder du temps de préparation aux professionnels pour adhérer aux modifications demandées. En parallèle de cette gestion des compétences et constitution des équipes, il nous faut respecter la durée des travaux des studios, qui conditionnent la réorganisation des modes d'accueil des jeunes. En annexe n°5, se trouve le tableau synthétisant la planification du projet. Cet outil de pilotage du projet a également été transmis aux représentants du personnel, à l'ensemble des professionnels et aux membres du CVS.

### C) Le lancement du projet

A la date d'écriture de ce mémoire, juillet 2019, certaines actions ont été réalisées (évaluation interne terminée, définition des axes d'amélioration à prioriser, esquisse du pré-projet, étude des faisabilités et validation par l'association et le Conseil Départemental obtenue le 3 juin 2019 et information faite aux IRP). **La synthèse écrite de l'évaluation interne a été transmise au 15 avril 2019 à l'ensemble des salariés**, ainsi qu'au DG (au siège également) et au Conseil Départemental. La déclaration des travaux est déposée en mairie.

Pour lancer ce projet, je n'ai pas souhaité démarrer par une rencontre avec l'ensemble des professionnels. Nous allons conduire une réorganisation des équipes, des pratiques professionnelles et je souhaitais pouvoir organiser un temps d'information mais aussi de rencontre et d'échange avec les professionnels concernés en première intention. L'équipe la plus impactée est l'équipe d'animation, puisque ce projet vise à « rattacher » la fonction animation au sein de chaque équipe d'hébergement. Nous maintenons la fonction d'animation dans l'établissement avec une fiche de fonction maintenue en grande partie mais nous souhaitons que les jeunes bénéficient d'un accompagnement global. Cela marque la fin de l'équipe animation dans sa forme et son fonctionnement « historique ».

En conséquence, j'ai choisi, après échanges en équipe de direction, conformément au plan de communication décidée, de **rencontrer chaque équipe d'hébergement** lors de leurs réunions techniques hebdomadaires. L'objectif est de pouvoir, en partant de la synthèse de l'évaluation interne, situer les changements à conduire pour améliorer l'accompagnement des jeunes afin de leur garantir de meilleures conditions d'insertion dans la société. Le but dans cette méthodologie choisie est de :

- clarifier ce projet auprès des salariés : détailler les changements par lesquels ils vont être concernés,
- dans un espace favorisant l'écoute et les échanges sur des aspects très précis et permettant au plus grand nombre de s'exprimer,



-recueillir les avis, les questionnements et pouvoir y répondre de manière pragmatique. Un temps de réflexion, voire d'aménagement de certaines temporalités ou positionnements sera pris en équipe de direction après l'ensemble de ces rencontres. Celles-ci pourront d'ailleurs être reconduites si nécessaire.

J'organiserai une **réunion générale en septembre 2019** dont l'enjeu sera de rendre lisible l'ampleur du projet aux salariés en terme de qualité visée pour les jeunes que nous accompagnons. En remplissant au mieux notre mission et en améliorant nos modalités d'accompagnement, nous participons à un projet de société fort : lutter au quotidien contre les fins de parcours des jeunes en protection de l'enfance qui conduisent à des sorties sèches. Le message à transmettre visera, comme le propose P. Lefèvre à « *articuler utopie sociale, éthique professionnelle et efficience des organisations*<sup>80</sup> ». Evoquer l'utopie sociale, cela signifie que cette réunion institutionnelle aura pour but de resituer l'essence de l'association et la mission de l'établissement dans sa participation à construire de l'espérance, du possible pour les plus vulnérables, les plus fragiles. Adrien Taquet<sup>81</sup> rappelle que les actions conduites en protection de l'enfance ne visent « *ni plus ni moins, qu'à préparer l'avenir de notre pays et la préservation de notre vivre-ensemble* ». Parmi les grandes orientations définies dans ce discours, il indique les actions à optimiser pour mieux accompagner l'autonomie des jeunes « *Etre un enfant comme les autres, c'est pouvoir me projeter dans l'avenir* ». Il sera important de resituer le sens et la raison globale de notre projet, qui s'inscrit complètement dans les valeurs et le projet associatif. En ce sens, je proposerai à la Présidente de l'association et au DG d'être présents à une partie de la réunion institutionnelle.

Prendre appui sur l'éthique professionnelle permet de resituer la capacité et nécessité que les pratiques professionnelles s'adaptent en continu aux contraintes situationnelles dans l'intérêt des enfants et jeunes accueillis. L'ANESM propose comme définition de l'éthique « *une réflexion qui vise à déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées*<sup>82</sup>».

Et enfin, demander aux professionnels de construire une organisation efficiente est bien au cœur de ce changement d'organisation : faire différemment et mieux dans un cadre budgétaire contraint.

---

<sup>80</sup> F. BATIFOULIER (responsable de publication), 2011, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Saint-just-la-pendue, Dunod, 494 p. – Chapitre 5

<sup>81</sup> TAQUET A., Secrétaire d'Etat chargé de la Protection de l'Enfance, *Etre des enfants comme les autres*, 4 juillet 2019, à Marseille, in Discours du aux Assises nationales de la protection de l'enfance.

<sup>82</sup> ANEMS, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, octobre 2010, <https://www.has-sante.fr/>

Organiser une réunion institutionnelle demande de préparer ce temps symbolique, ritualisant ainsi la mise en commun des compétences au service d'un projet. Il me faudra préparer le message à transmettre dans son contenu et sa forme pour viser à transmettre une parole vive, terme de C. Dejours : « *La parole vive [...] est une parole ordonnée, hiérarchisée, mise en forme dans une rhétorique de transmission, dans le désir de parvenir à une intelligibilité commune*<sup>83</sup> ».

Je prévois cette réunion générale construite sur trois temps :

☛ En matinée : -transmission orale en présence du DG et de la Présidente de la synthèse de l'évaluation interne pour resituer les axes d'amélioration co-construit avec les professionnels,

-présentation du projet : sens, objectifs visés, actions concrètes à conduire, temporalité ;

☛ Repas institutionnel

☛ Organisation d'un échange collaboratif l'après-midi sous forme de World Café<sup>84</sup>. En effet, si la définition des axes stratégiques et opérationnels relève de la compétence et responsabilité de la gouvernance et de la dirigeance, les professionnels doivent être invités à mobiliser leurs compétences et capacités propositionnelles dans leur champ d'intervention. En cela, je souhaite recueillir les questionnements et propositions des salariés sur des éléments tels que :

-qu'est-ce qu'être autonome pour un futur adulte ?

-quel est mon rôle en tant que référent éducatif ?

-quels sont les ingrédients nécessaires pour fédérer une équipe pluridisciplinaire ?

Les éléments ainsi recueillis devront être traités, synthétisés et communiqués aux professionnels, et présentés comme des supports et points d'appui aux futurs groupes de travail et aux nouvelles équipes pluridisciplinaires constituées pour Janvier 2020.

La proposition de la méthodologie utilisée pour lancer le projet est en cohérence avec ma vision de l'utilité d'une institution sociale et en cohérence avec un management réfléchi et partagé en équipe de direction assumant des délégations confiées par une association engagée. La communication doit être également prévue en cohérence avec ces mêmes points de vigilance.

---

<sup>83</sup> BATIFOULIER F., janvier-avril 2018, « Diriger en action sociale et médico-sociale : du primat de la gestion à l'œuvre commune », *Les Cahiers de l'Actif*, n°500-503, pp. 23-41.

<sup>84</sup> World Café est une pratique collaborative qui permet un échange d'idées et de débat dynamique. DEBAILLIE A., *Communiquer en interne en période instable*, juin 2018, IFOCAS Montpellier, Cours CAFDES

D) La communication prévue tout au long du projet

« *L'activité managériale repose sur la capacité de mise en relation*<sup>85</sup> » indique PO Monteil. Il invite les dirigeants à être vigilant sur la communication car par cet acte de « traduction », se créent les relations, les liens et les moyens de se comprendre et de pouvoir s'entendre.

La construction d'un plan de communication permet de m'assurer de respecter les temps réglementaires de la communication (obtention de validation, information et consultation avec le CSE) mais permet également de ne pas se laisser emporter par l'évènementiel de l'institution en omettant de créer des espaces et temporalités dédiées à la rencontre avec les jeunes, leurs familles et les professionnels.

Construire une programmation de la communication permet également de ponctuer la conduite de projet, de s'approprier la temporalité se donnant ainsi les moyens de :

- respecter mes obligations réglementaires et ne pas créer de litiges (respect de mes délégations),
- reconnaitre le travail fait au fur et à mesure par les professionnels en faisant des points d'étapes et en communiquant les avancées des groupes de travail,
- donner à voir à l'ensemble des salariés et publics accueillis, les enjeux identifiés au niveau des décideurs (Conseil Départemental, Association),
- permettre aux salariés de s'approprier progressivement le changement et les nouvelles organisations. Cette programmation et réflexion autour du plan de communication interne et externe sera co-construit avec le directeur général et en équipe de direction.

Les grandes étapes à organiser en termes de communication interne seront :

- ✓ L'élaboration de l'évaluation interne, dont une partie des axes d'amélioration constitue ce premier projet,
- ✓ Le lancement du projet : le choix de la rencontre en équipes réduites avant d'organiser une réunion générale,
- ✓ Les points d'étapes du projet et l'avancée des différentes modifications apportées au sein de l'institution et le fruit du travail des groupes de travail.

Les deux tableaux présentés en annexe n° 6 synthétisent tant pour la communication en interne qu'en externe, les destinataires concernés, avec le but de la communication à développer et lister les supports de communication existante et adaptés.

---

<sup>85</sup> MONTEIL PO., 2016, *Ethique et philosophie du management*, Mercuès, Erès, 230 p.

### 3.1.3 Conduire une GPEC adaptée aux nouvelles modalités d'accompagnement des jeunes

En réponse au diagnostic RH conduit, il me faut adapter les effectifs, les emplois et les compétences de la MECS au nouveau projet défini. Le CPOM signé en 2016 avec le Conseil Départemental mentionne les éléments contractualisés en termes de dotation globalisée allouée au PEP 34 concernant les deux MECS. Le projet conduit ici ne propose pas d'extension de notre capacité d'accueil mais une modification de celle-ci. Mon objectif a donc été de chercher à redéployer des ressources existantes et de proposer à la DEF un ajustement de nos moyens à coût constant concernant les effectifs. L'avenant au CPOM alors nécessaire aura pour objet une modification des modalités d'accueil, le financement de la rénovation architecturale, une organisation différente des fonctions et la proposition de nouveaux métiers. Le travail réfléchi en équipe de direction et validé par l'association en termes de GPEC vise à plusieurs objectifs :

- ✓ Garantir un accompagnement global en direction des enfants et jeunes de la MECS sans discontinuité dans leur mode de prise en charge,
- ✓ Aider à fédérer des équipes pluridisciplinaires autour d'une culture partagée des besoins des enfants et des jeunes,
- ✓ Apporter des réponses aux difficultés exprimées et constatées au sein de l'équipe d'animation,
- ✓ Optimiser l'utilisation des compétences des professionnels déjà présents pour les mettre à disposition de l'accompagnement des jeunes dans des axes bien définis : acquérir une autonomie du quotidien dans le « savoir habiter », soutenir l'insertion sociale et culturelle des jeunes, favoriser le maillage avec l'environnement,
- ✓ Améliorer l'accompagnement des jeunes dans les domaines de la santé et la gestion budgétaire, administrative et locative par la recherche de nouvelles compétences.

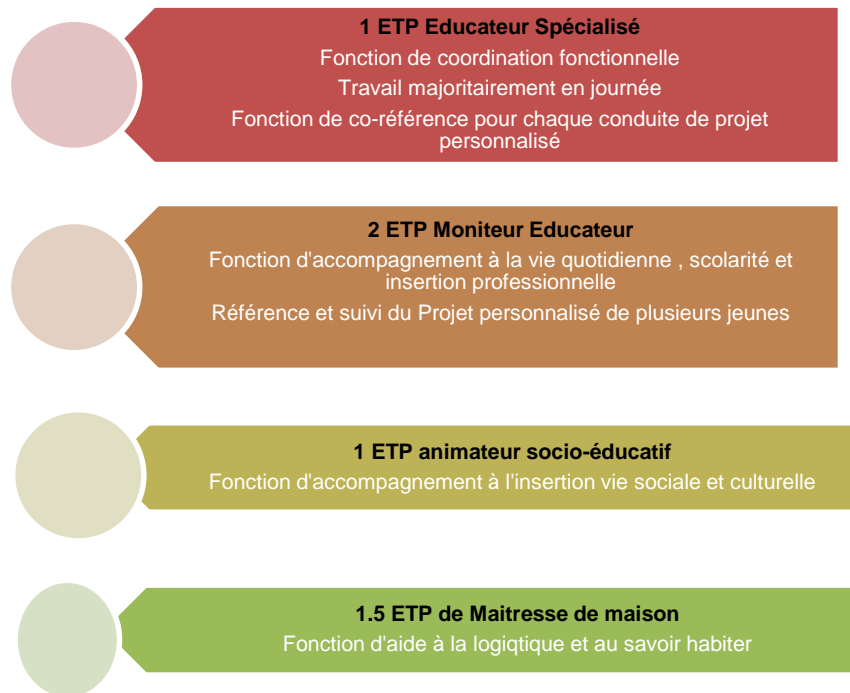
Les actions conduites devront être des réponses concrètes à ces objectifs opérationnels. La première démarche consistera à revoir la constitution des équipes et la planification du travail.

#### A) Revoir la constitution des équipes et de la planification du travail

Les **objectifs** sont de garantir un accompagnement global aux jeunes afin d'agir sur la segmentation de la prise en charge telle qu'elle est présente aujourd'hui. Les mêmes objectifs d'accompagnement, les mêmes règles de fonctionnement doivent être appliquées en direction des jeunes.

En termes de **moyens**, à partir des effectifs dont je dispose, je souhaite que chacune des quatre équipes d'hébergement soit constituée comme indiqué dans la figure 6.

Figure n° 6 : ETP alloué par équipe et fonction associée au référentiel métier :



Je propose donc que chaque animateur soit désormais intégré et rattaché à chaque équipe d'hébergement. Nous disposons de 4 ETP d'animateur, soit 1 ETP qui peut être dédiée à chacune des unités d'hébergement.

Il ne s'agit pas de diluer la fonction d'animation mais de permettre d'intégrer ces professionnels dans une équipe pluridisciplinaire. Les bénéfices seront les suivants :

- participation de l'animateur aux réunions techniques hebdomadaires : accès à l'accompagnement technique, clinique mis en œuvre dans ces espaces,
- participation à l'élaboration du projet de service de chaque service, aux projets personnalisés des jeunes (à la compréhension de leurs besoins et demandes spécifiques), à l'élaboration des outils d'accompagnement (règles de vie collectives...),

La planification du travail maintiendra l'intervention de l'animateur prioritairement sur les temps de week end et vacances mais avec des temps d'intervention maillé avec d'autres professionnels sur des temps repérés comme délicat (dimanches soirs, retour des week end en famille par exemple...). L'animateur pourrait également avoir une place pertinente sur les temps du mercredi pour des accompagnements dédiés aux loisirs, à l'insertion culturelle et sociale des jeunes. Cette réorganisation permet également de stopper le déménagement tous les weekends des jeunes sur le groupe d'animation, identifié comme une faiblesse dans la qualité de notre accompagnement. Cette réorganisation n'affecte pas les fonctions de maitresse de maison ni de moniteur éducateur. Pour finaliser une planification du temps de travail la plus opportune possible, il est nécessaire de revisiter les fiches de fonction.

## B) Revisiter les fiches de fonction

L'objectif visé par cette action est de souligner, conforter puis étayer l'accompagnement à proposer aux jeunes par une équipe pluridisciplinaire. Cette notion est attendue de la part des établissements depuis la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale : « *les prestations délivrées par les établissements et services [...] sont réalisés par des équipes pluridisciplinaires qualifiées* <sup>86</sup> ». L'intérêt de la pluridisciplinarité pour la MECS est de viser la prise en compte des jeunes sous différentes dimensions. Le diagnostic réalisé montre le besoin de préciser les types d'accompagnement à apporter à des jeunes ayant des besoins divers et singuliers. Les fiches de fonction doivent mettre en relief les différences de métiers afin que dans l'espace équipe, ces savoirs et savoir-faire différents créent de l'enrichissement en direction des jeunes. Cette distinction est le socle de la suite du projet qui permettra de définir des axes de guidance pour les jeunes dans leurs parcours vers l'autonomie et l'insertion socio-professionnelle. La MECS dispose déjà de métiers divers, il faut renforcer la richesse que ces différentes compétences peuvent permettre. R. Janvier encourage à reconnaître ces compétences « *Les parties prenantes de l'institution sont des ressources [...] C'est sous cet angle que peut être abordée une vision éthique du management. Chaque acteur est doué de compétences irremplaçables qui contribuent au bien collectif* <sup>87</sup> ».

Chaque fiche de fonction sera rédigée en conformité avec les référentiels métiers actuels et en réponse aux besoins des jeunes. S'agissant de l'équipe villa et de l'accompagnement des jeunes en préparation de la sortie du dispositif de protection de l'enfance, il faudra aller plus loin dans les fiches de fonction pour affiner les attendus en termes d'accompagnement à proposer. Ce travail pourra se faire à partir des deux groupes de travail prévu à compter de février 2020 jusqu'à fin juin 2020 (Elaboration de l'outil parcours vers l'autonomie et préparation du projet de service villa).

Cette réorganisation ne nécessite aucun moyen supplémentaire. L'analyse du tableau des effectifs et emplois une fois cette réorganisation opérée m'indique les ressources suivantes disponibles :

-0.2 ETP de maitresse de maison était dédié à la gestion logistique du groupe animation : ménage, gestion du linge et des courses. Ce temps est disponible du fait de la fin de l'utilisation de ce groupe d'hébergement. Je projette d'octroyer ce temps supplémentaire à l'équipe villa, et plus précisément à l'accompagnement de la logistique et du soutien de l'apprentissage des jeunes dans les futurs studios de semi-autonomie,

---

<sup>86</sup> Ministère des Solidarités, Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JO du 3 janvier 2002, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>

<sup>87</sup> JANVIER R., 2017, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Domont, ESF, 127 p.

- 0.5 ETP d'animateur vacant depuis la réduction des transferts et séjours extérieurs ;
- 0.5 ETP de l'infirmière, poste toujours vacant.

C) Proposer l'appui de nouvelles compétences et nouveaux métiers

Il nous faut améliorer l'accompagnement des jeunes dans deux domaines « manquants » aujourd'hui dans notre offre de service : la santé et la gestion administrative, budgétaire et locative.

→ En termes de santé, nous devons garantir la prise en charge de la santé des jeunes et des enfants : couverture des soins et prévention adaptées à leurs besoins. Nous devons améliorer la traçabilité des besoins de soins à partir de l'admission du jeune, puis durant toute sa prise en charge. Il nous faut également viser à ce que les jeunes acquièrent des réflexes relevant de la prévention (dentiste, ophtalmologue, gynécologue...). Aussi, je proposerai que nous puissions transformer le 0.5 ETP d'infirmière en 0.5 de coordonnateur santé, fonction conseillée par l'HAS<sup>88</sup>. La MECS n'est pas obligée d'embaucher un professionnel avec un statut médical ou paramédical, par contre, nous devons garantir l'affiliation par la DEF au régime d'assuré sociale de façon autonome et certifier le choix d'un médecin traitant pour chaque jeune et enfant accueilli<sup>89</sup>. Je souhaite confier cette fonction à un professionnel éducatif pour assurer une capacité de maillage entre cette fonction et les professionnels éducatifs des groupes. Je proposerai de recruter un professionnel, à mi-temps, titulaire du Diplôme d'Etat Accompagnement Educatif et Social. Dans la CCN 51, ce métier ouvre droit au coefficient 351 points. Ce recrutement nouveau pourrait donc être compenser par le 0.5 ETP d'animateur vacant au coefficient de 381 points.

→ En termes d'aide à la gestion administrative, budgétaire et locative, nous devons améliorer l'accompagnement des jeunes à partir de 16 ans sur la question de leur gestion du budget, compréhension des obligations qui vont leur incomber dès leur majorité, organisation de leurs documents administratifs... Nous devons également nous améliorer sur la question d'aider les jeunes au savoir-habiter leur logement individuel pendant leur prise en charge mais également lors de leur sortie du dispositif MECS. Je proposerai de

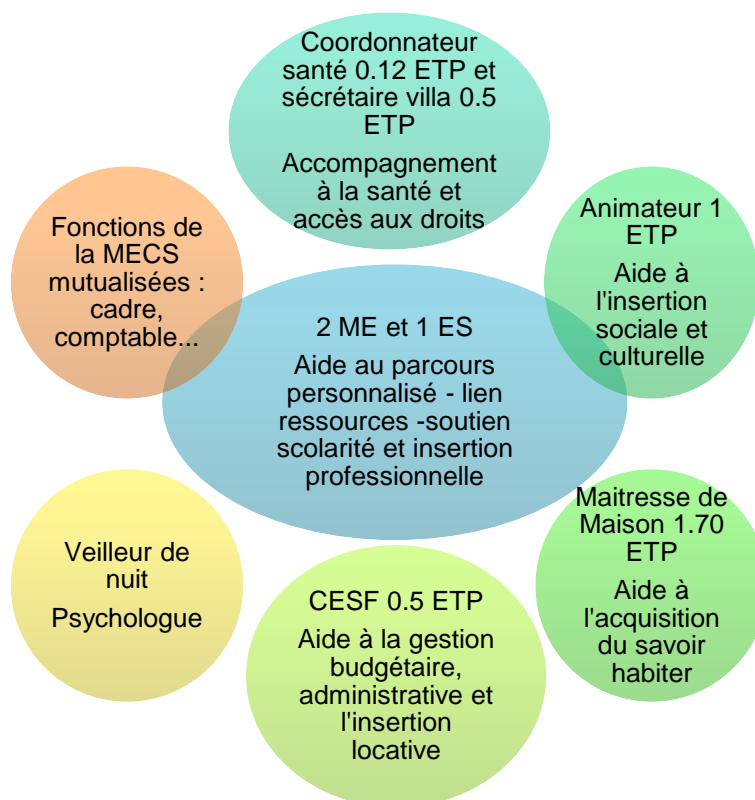
---

<sup>88</sup> HAS, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, *Prendre en compte la santé des mineurs / jeunes majeurs dans le cadre des établissements/ services de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives*, octobre 2015, <https://www.has-sante.fr/>

<sup>89</sup> Article L 160-2 du Code de Sécurité Sociale : « Les enfants mineurs pris en charge par les services de l'aide sociale à l'enfance peuvent, sur demande des personnes ou des établissements qui en assurent l'accueil ou la garde, être identifiés de façon autonome au sein du régime de l'assuré social. Ces personnes ou établissements bénéficient, pour le compte de l'assuré, de la prise en charge des frais de santé de ce dernier en cas de maladie ou de maternité ».

recruter également un nouveau métier pour la MECS : une conseillère en économie sociale et familiale. Le référentiel métier est tout à fait adapté à ce besoin d'accompagnement spécifique des futurs sortants de la MECS<sup>90</sup>. Elle sera également un point d'appui dans la connaissance et maîtrise des dispositifs de logement après la MECS (bailleurs sociaux, FJT, CROUS, association d'intermédiation locative, utilisation de la plateforme SIAO...). Dans la CCN 51, le poste de CESF est valorisé au coefficient de 479 points. Je proposerai donc au Département de transformer le poste de 0.5 d'infirmière vacante pour un mi-temps de CESF avec un recrutement externe à organiser, comme pour le poste d'AES. Les annexes n°7 et n°8 projettent la fiche de poste pour ces deux métiers. Une fois finalisé ce projet, l'équipe villa disposerait donc des moyens suivants :

Figure n° 7 : Représentation des moyens et fonctions de l'équipe villa au terme du projet



#### D) Organiser la mobilité des professionnels

Afin de finaliser la constitution des nouvelles équipes pluridisciplinaires, il faudra organiser l'affectation d'un animateur par équipe et garantir que chaque fonction soit occupée au sein de chaque service d'hébergement. L'objectif est de permettre à chaque salarié de pouvoir demander à être rattaché à un service en fonction de la tranche d'âge des jeunes. Pour cela, nous demanderons à chaque animateur d'indiquer à son supérieur hiérarchique deux souhaits d'affectation d'équipe. L'ensemble des salariés de l'institution peuvent également

<sup>90</sup> MABILLEAU F., avril 2019, « CESF, une professionnelle qui prévient de l'exclusion », Direction[s], n°174, pp. 36



participer à ce mouvement de mobilité. Les informations seront transmises par note d'information à l'ensemble des salariés de l'institution : services d'hébergement et de milieu ouvert. En effet, cela peut être l'occasion de changements répondant à des attentes. Une fois rassemblées les demandes, l'équipe de direction aura à définir les affectations en s'appuyant sur plusieurs critères :

- respecter la constitution des équipes visée en terme de fonctions à occuper,
- respecter le diplôme du professionnel et la fonction inhérente,
- considérer comme prioritaire le premier vœu formulé,
- tendre vers des équilibres d'équipes en terme de parité hommes et femmes / professionnels nouveaux et anciens. Lors de la réunion de novembre 2019, les critères de choix seront communiqués aux IRP, ainsi que les affectations pensées par l'équipe de direction.

Les affectations seront à transmettre individuellement par oral puis à communiquer par écrit en décembre 2019, de manière à garantir la mise en place des nouvelles équipes dès début janvier 2020.

- E) Penser et programmer un plan de développement des compétences au service du nouveau projet

Les années 2019 et 2020 sont des années de transition suite à la réforme de la formation professionnelle<sup>91</sup>. Jusqu'alors, la MECS versait une contribution légale et volontaire à hauteur de 2.3% de sa masse salariale brute annuelle, soit un montant d'environ 14 000€ chaque année dédiée à son plan de formation. Il est probable que l'association demande à chaque établissement de maintenir ce même taux de contribution : le 1% dédié à la CUFPA (Contribution Unique à la Formation Professionnelle et à l'Alternance) sera collecté par l'URSSAF et sera destiné aux formations prévues dans le cadre de notre plan de développement des compétences annuel. Le reste de la contribution pourrait être mutualisé et géré à partir du siège des PEP 34. Il est donc complexe de prévoir un plan de développement de compétences pluri-annuel dans ce contexte.

Néanmoins, il est nécessaire de faire quelques projections pour 2020. Je soumettrai à l'équipe de direction et aux IRP les deux formations suivantes pour 2020 :

- « Travailler avec les familles en MECS », formation qui se déroulerait sur site, accessible pour les professionnels de l'hébergement au 1<sup>er</sup> semestre 2020 sur 2 journées par salarié. Les objectifs de la formation proposé par l'organisme de formation sont : « Comprendre les enjeux de l'introduction des parents dans les pratiques institutionnelles ; Mieux appréhender la notion de compétences parentales ; Repenser l'articulation entre place des

---

<sup>91</sup> Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, n°0205 du JO du 6.9.18, disponible sur <https://www.legifrance.fr>

parents et place des professionnels ». Coût de la formation 6000 € comprenant les coûts pédagogiques, le repas de midi et les remplacements.

- Une intervention faite par le psychiatre travaillant dans l'association, à la fois dans les ESAT et à la fois au sein de l'IME. Je solliciterai auprès du DG l'accord concernant une intervention du psychiatre en direction des professionnels sur 1 journée, soit 2 groupes pour les salariés de l'hébergement concernant la description des différentes pathologies rencontrées chez les enfants et de différencier handicap psychique et déficience.

Une fois le travail de GPEC conduit (constitution d'équipes pluridisciplinaires et accompagnement global des jeunes possible), il est alors possible de se projeter sur les actions à conduire qui vont permettre la mise en place du parcours gradué accompagnant les jeunes vers leur autonomisation. L'ensemble du parcours à mettre en place (parcours dans l'habitat et parcours dans l'implication et l'augmentation des tâches à faire seul) doit permettre aux jeunes de faire des expériences dans divers domaines.

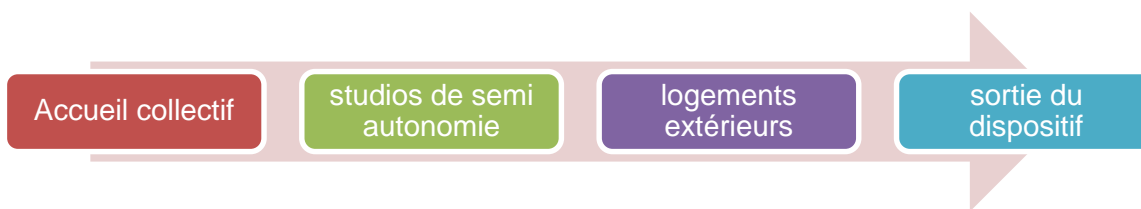
### **3.2 Mettre en œuvre le parcours personnalisé : permettre l'expérimentation progressive d'autonomies plurielles pour les jeunes**

Cette logique de parcours est une réponse à la diversité des besoins des jeunes et de la temporalité ramassée liée à la majorité ou l'approche des vingt et un ans. Aussi, la MECS doit proposer aux jeunes une diversification des modalités d'accueil et des acquisitions à faire dans les domaines de la vie quotidienne et de la capacité à se projeter dans un futur d'adulte. Ces objectifs pourront être atteints une fois le bâti adapté (rénovation et création de trois studios de semi-autonomie) par l'élaboration d'un nouveau projet de service, la révision du projet personnalisé comme support de ce parcours individualisé et enfin des outils permettant l'évaluation des différentes autonomies visées.

#### **3.2.1 La rénovation architecturale et l'équipement des nouveaux studios**

L'étude de faisabilité a permis de projeter la construction possible de trois studios attenants au groupe villa et l'agrandissement de la chambre du rez-de-chaussée.

Aussi, la MECS pourra proposer une diversification des modes d'accueil dans une logique de parcours.



#### A) Le rôle de chaque acteur / Les instances décisionnelles

Le maître d'ouvrage sera l'association départementale. Conformément à mon DUD, je représenterai l'employeur dans le cadre de délégations précises. Néanmoins, l'association demeure bien le maître d'ouvrage avec les responsabilités inhérentes à ce statut<sup>92</sup>. Je proposerai au DG et au bureau les instances formalisées suivantes.

-Le COPIL (comité de pilotage) : la Présidente, le DG et moi-même. Deux à trois réunions devraient être nécessaires si le chantier se déroule conformément au programme.

-Le COTECH (comité technique) : l'architecte, le DG, le Directeur financier du siège et moi-même. Une réunion mensuelle pourrait ponctuer la durée du chantier.

-Les réunions de chantier, hebdomadaires avec l'architecte, les entreprises, les bureaux de contrôle et moi-même.

#### B) L'élaboration du programme des travaux et le chiffrage définitif des travaux

L'architecte, établira le programme<sup>93</sup>, à partir de la commande du maître d'ouvrage et des plans définitifs, qui devra être validé par le COPIL. Dans ce programme, j'attends que soit stipulée la spécificité de ce chantier qui va se dérouler sur un site où l'accueil des jeunes sera en continu. : chantier clos et sécurisé, pas de machines laissées sans surveillance.) Je devrais également être attentive aux projections techniques prévues par l'architecte pour équiper les futurs studios avec le Système de Sécurité Incendie.

L'annexe n° 11 indique en détail le chiffrage du projet : le montant global est de 200 000 € TTC. Cela comprend un coût pour les travaux (montant payé aux entreprises) à hauteur de 154 714€ ; des honoraires à hauteur de 31 463 € (indemnités maître d'ouvrage, bureaux de contrôle, études réalisées, coordonnateurs) ; la souscription à l'assurance dommage-ouvrage (4000€) et une somme provisionnée pour des aléas à hauteur de 6243€.

---

<sup>92</sup> Annexe n° 9 : Rôle de chaque acteur et type de contrat liant les acteurs entre eux

<sup>93</sup> Le programme devra contenir : les objectifs de l'opération, nos besoins et exigences, nos contraintes, nos données et la planification du chantier (intervention des entreprises).

### C) La préparation et le suivi du chantier

Au regard du statut de l'association (personne morale de droit privé assurant une mission d'intérêt général et financée par des fonds publics), nous devons pour notre commande de travaux respecter la procédure du Code des Marchés Publics<sup>94</sup> (CMP). Nous sommes alors en situation de pouvoirs adjudicateurs<sup>95</sup>.

La passation des marchés de travaux : Du fait des montants des travaux (200 000€), nous relevons d'une procédure de passation des marchés adaptée (MAPA). La publicité des marchés sera effectuée par l'architecte, sous l'égide du COPIL. L'architecte aura la charge de trier les actes d'engagement des entreprises et les présenter au COPIL et à la commission des marchés (incluant des membres du CSE). Le but sera de procéder au choix des entreprises choisies selon les critères suivants : entreprises déjà connues de la MECS et assurant une forme de maintenance annuelle, entreprises locales. A l'issue de cette procédure, l'architecte préparera les contrats liant le maître d'ouvrage à chaque entreprise choisie. Des procédures seront établies concernant la gestion des flux financiers et le traitement des documents administratifs.

Le suivi du chantier sera possible à partir du programme du chantier, de ma présence hebdomadaire aux réunions de chantier et la réception des procès-verbaux, de la réunion COTEH mensuelle pour vérifier l'avancée de la gestion administrative et financière des travaux. Les trois points de vigilance me concernant seront l'avancée conforme des travaux<sup>96</sup>, la sécurité du chantier, le respect et la fluidité des flux financiers.

La commande du nouveau mobilier adapté aux besoins des jeunes : Je délèguerai une partie de la mise en œuvre de cette commande au chef de service du groupe villa, informée en amont, des contraintes, consignes et marges de manœuvre. Les contraintes réglementaires seront pour le gros mobilier (lits, étagères, bureaux) l'achat avec la classification de M3 (combustible difficilement inflammable) et pour les matelas l'achat avec la Norme NF EN 597-1. A l'issue des devis établis, je pourrai, après contrôle du respect des contraintes, valider le devis et finaliser les commandes.

Les enjeux d'une réception des travaux : Conformément aux délégations contenues dans mon DUD, je serai signataire du PV de réception des travaux. Par cet acte, le maître d'ouvrage devient responsable de l'ouvrage. En conséquence, nous devons déclarer à l'assureur cet agrandissement de nos locaux. Cette date fixe le point de départ des garanties vis-à-vis des entreprises et des travaux réalisés contractualisés.

---

<sup>94</sup> Loi n°91-3 du 3.1.91 relative à la transparence et à la régularité des procédures de marché, modifiée par l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 (article 9)

<sup>95</sup> Pouvoir adjudicateur : acheteurs publics ou privés soumis aux règles de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, définition disponible sur <https://www.economie.gouv.fr>

<sup>96</sup> Annexe n°11 : Schéma des étapes des travaux

La commission de sécurité : garante de la sécurité des usagers, des professionnels et des locaux, il est de ma responsabilité la mise en œuvre des actions de prévention et de correction en matière de sécurité. L'enjeu de cette visite de la commission de sécurité<sup>97</sup> est d'obtenir un avis favorable permettant l'installation des jeunes dans les 3 studios.

Organiser la fin des travaux : Il me faudra obtenir la déclaration attestant de l'achèvement et la conformité des travaux (DAACT), communiquer la mise en service de cette nouvelle modalité d'accueil effective auprès du Conseil Départemental.

### 3.2.2 Poser les bases du nouveau projet de service : être au clair avec responsabilités et prise de risques

Début janvier 2020, les nouvelles équipes pluridisciplinaires seront constituées avec pour l'équipe villa, l'affectation de l'animateur socio-éducatif et l'intégration du mi-temps de la nouvelle CESF. Chaque professionnel se sera vu remettre sa fiche de fonction. Afin de permettre à cette équipe de se fédérer autour de son objet de travail et en amont de la réécriture du projet d'établissement, je souhaite que l'équipe villa puisse travailler en préparant les fondamentaux de leur projet de service. L'intervenant extérieur qui viendra aider à l'écriture du projet d'établissement au dernier semestre 2020 pourra alors s'appuyer sur des bases pour affiner l'écriture du dispositif dédié aux jeunes de 16 à 21 ans.

L'objectif de ce temps de travail est que l'équipe, guidée par le chef de service, définisse les objectifs principaux de leur service.

La production attendue sera l'élaboration du document suivant :

	<b>Modalité d'accueil en collectif</b>	<b>Modalité d'accueil en studio de semi autonomie</b>	<b>Modalité d'accueil en studio diffus</b>
<b>Pour qui :</b> -tranche d'âge -quels profils			
<b>Objectif principal de l'accompagnement</b>			
<b>Règles de vie spécifiques à chaque modalité d'accueil</b>			
<b>Rôle et tâches de chaque professionnel :</b> -maitresse de maison : quand / pour quels accompagnement.... Etc...			

<sup>97</sup> Annexe n° 12 : Schéma représentant les enjeux d'une commission de sécurité

Les participants seront l'ensemble des professionnels de cette équipe : l'éducateur spécialisé, les deux moniteurs éducateurs, les deux maitresses de maison, l'animateur, la CESF, la secrétaire, un surveillant de nuit, le psychologue. La production et le compte rendu seront délégués à la chef de service. Pour la première réunion, je proposerai à la directrice qualité du siège d'être présente pour lancer la démarche et leur proposer un outil de travail et de compte rendu si nécessaire.

Ce travail nécessitera trois temps de travail de trois heures chacun, répartis sur les mois de Janvier / Février / Mars 2020, avec échéance à cette date. Le compte rendu écrit n'a pas besoin d'être rédigé : le tableau listant les objectifs et type d'accompagnement suffisent. La rédaction des règles de vie sera par contre formalisée comme tous les outils de ce type puisque remis aux jeunes et aux familles. L'enjeu de ce travail sera de favoriser la construction d'une équipe pluridisciplinaire rassemblée autour d'une même mission. G. GAILLARD insiste sur cette nécessité : « *Assuré de sa différence et de sa singularité, dans des liens de co-étayage, chaque professionnel peut alors se prêter aux enfants accueillis, soit s'investir dans la relation : seule modalité à même de faire advenir un lien humanisant*<sup>98</sup> ».

Le préalable dont a besoin cette équipe est l'indication donnée par l'équipe de direction quant aux possibilités d'accueil des mineurs et majeurs dans les studios extérieurs diffus. En effet, l'équipe doit connaître ses marges de manœuvre dans ce projet et les éléments qui relèvent de la responsabilité institutionnelle et de la gestion du risque qui leur seront donc indiqués comme bordant leurs possibles mais non négociables.

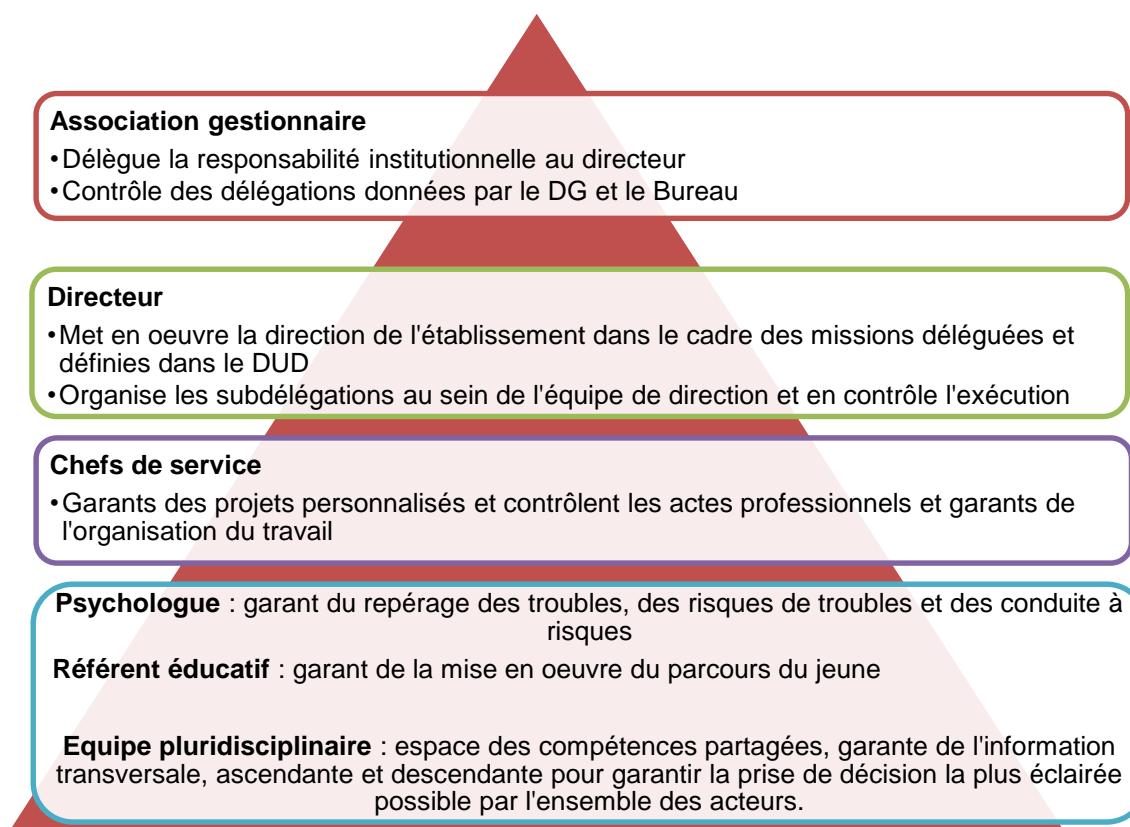
La responsabilité est définie par l'HAS dans ses recommandations comme « *je veux répondre de mes actes, je me considère apte à répondre de mes actes*<sup>99</sup> ». Etre apte à répondre de ses actes suppose que chaque professionnel se soit vu notifier et clarifier ses missions, ses fonctions et ses délégations. Le travail conduit dans le cadre de la réorganisation du travail participe de cette clarification. Mais il faut également que chaque professionnel, y compris le directeur sache le niveau de délégation que chaque acteur occupe et assume dans la chaîne de commandement. C'est dans à ces conditions-là que peuvent être lisibles et peuvent être assumés les différents niveaux de responsabilité définis par l'HAS : la responsabilité institutionnelle, professionnelle et personnelle. « *Ces trois niveaux de responsabilité soutiennent le professionnel dans l'engagement d'une*

---

<sup>98</sup> GAILLARD G., 2014, « Professionnalité et travail du lien dans les équipes », in sous la direction de BATIFOULIER F. et TOUYA N., *Travailler en MECS*, ANMECS, DUNOD, p.538 à 556.

<sup>99</sup> ANEMS, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, octobre 2010, <https://www.has-sante.fr/>

responsabilité morale et éthique qui porte naturellement à l'action et entraîne l'acceptation du risque<sup>100</sup> ».



C'est en rendant lisible ces niveaux de délégation que peut s'engager la question de la responsabilité et de la gestion du risque. La construction des studios dans l'enceinte de la MECS permet une graduation dans l'accès à l'autonomie des jeunes. Mais cela permettra également l'accès à des jeunes très anxieux de s'éloigner des éducateurs, tel que l'exemple de Michel décrit plus en amont. L'accueil dans un studio de semi autonomie aurait pu être adapté pour Amandine, en saturation de l'accueil collectif. Cela permet également de réserver les studios diffus aux majeurs ou jeunes proches de la majorité mais avec accord des détenteurs de l'autorité parentale et du Responsable Enfance-Famille.

### 3.2.3 La révision du processus et du support du projet personnalisé pour favoriser l'implication et la responsabilisation des jeunes

Partie intégrante de la démarche qualité, la mise en oeuvre du Projet Personnalisé est une des fiches actions découlant de la synthèse de l'évaluation interne. Cet objectif de travail concerne l'ensemble des enfants et jeunes accueillis et les professionnels impliqués sur l'ensemble du dispositif d'hébergement. Les objectifs visent à :

- améliorer le recueil des demandes et attentes des enfants, des jeunes et leurs familles,

<sup>100</sup> Ibid.

- garantir le respect des droits des bénéficiaires de nos actions,
- garantir que l'outil PP et son processus de d'élaboration et de mise en œuvre favorisent l'implication et la responsabilisation de chaque enfant et chaque jeune dans leur parcours au sein de la MECS et lors de la sortie du dispositif.

La production attendue est que cet outil soit conforme aux attendus définis dans la loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Le groupe de travail devra revisiter et produire le document remis à chaque jeune, enfant et parents retraçant les objectifs définis et moyens de l'accompagnement (avec chaque axe de l'accompagnement : relations sociales / scolarité ou formation professionnelle / relations avec famille ou personnes ressources / santé / gestion administrative et budgétaire), les documents servant de préparation à l'élaboration collective et le processus rendant compte de toutes les étapes de cette construction.

Les participants seront des professionnels volontaires de chaque unité d'hébergement, avec un représentant de chaque fonction. Un des chefs de service animera et gèrera ce groupe de travail qui pourra prendre appui sur les documents existants. Ce groupe de travail disposera de 4 mois de travail (fin septembre 2019 à décembre 2019) pour revisiter ces outils : organisation par le chef de service de 3 réunions de deux heures chacune.

En amont, sera transmis aux participants les outils institutionnels existants, la synthèse de la Recommandation des Bonnes Pratiques Professionnelles *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*, produit en 2008 par l'ANESM et un extrait de l'ouvrage *Travailler en MECS<sup>101</sup>*, acheté par l'institution (chapitre « Nouage de l'individuel et du collectif »).

Cette transmission a pour objet de rendre lisible le rôle du référent auprès de chaque enfant ou jeune mais également de donner corps à la fonction de l'éducateur spécialisé dans chaque équipe qui assumera la fonction de coréférence de chacun des projets personnalisés : « *l'exercice d'une coréférence, peut garantir une suffisante responsabilisation des acteurs professionnels s'agissant du suivi concret de la personne accueillie. Le transfert relationnel est alors réparti sur plusieurs membres d'une équipe [...] l'équipe est alors appréhendée comme une entité contenant tant de l'individuel que du groupal* ». Cela permettra de créer les conditions optimales d'aide à la projection des jeunes en lien avec leurs besoins physiologiques et de transformation du cerveau : organiser des temps de rencontre individuel ou à deux, garantir un environnement le plus sécurisé possible et la permanence d'une équipe.

---

<sup>101</sup> TOUYA N., 2014, « Nouage de l'individuel et du collectif : retour à la clinique éducative », in sous la direction de BATIFOULIER F. et TOUYA N., *Travailler en MECS*, ANMECS, DUNOD, p.226 à 291.



### **3.2.4 La construction d'un outil de mesure de l'autonomie des jeunes**

A partir de la diversité des modes d'accueil créée pour les jeunes de 16 à 21 ans, l'enjeu pour l'équipe villa sera d'organiser un parcours possible pour les jeunes leur permettant de mesurer et d'expérimenter une avancée dans l'acquisition de leur autonomie.

L'objectif sera que cette équipe puisse mettre à disposition leurs compétences singulières en fonction de la temporalité la plus opportune pour le jeune.

La production attendue : Pour guider et organiser cette graduation, l'équipe devra s'adosser à un outil qu'ils vont créer permettant d'organiser les tâches et autorisations données auprès des jeunes afin de les aider à acquérir plusieurs formes d'autonomie existantes : les tâches du quotidien, le vivre ensemble et le respect des règles, le projet scolaire et professionnel pour viser l'indépendance, la capacité à se sentir responsable de ses actes. Cette graduation permettra une cohérence entre augmentation des responsabilités et tâches déléguées avec possible évolution de la modalité d'accueil.

Les participants seront les membres de l'équipe villa mais également un professionnel des trois autres unités d'hébergement. L'objectif est également de préparer les enfants de moins de 16 ans à la compréhension des attendus et des possibilités proposées par ce service. La chef de service du groupe villa sera en charge de ce groupe de travail. La recherche, voire l'achat d'outil existant de type EVA GOA pourrait être envisagé comme outil de guidance. La durée de ce travail s'échelonne de avril à juin 2020 et préparera la révision du projet d'établissement à l'échelle de tout le dispositif hébergement.

L'ensemble des actions conduites ci-dessus entre juin 2019 et janvier 2020 ont pour objectifs d'optimiser l'accompagnement des jeunes et enfants pendant leur temps d'accompagnement au sein de la MECS et dans les murs de l'institution. Ces bases-là posées, il nous faudra alors ouvrir nos murs.

### **3.3 Ouvrir la MECS vers son environnement pour élargir les possibilités d'orientation des jeunes**

L'ouverture de la MECS vise à garantir une porosité entre le dedans et le dehors dans le double objectif : permettre aux enfants et jeunes accueillis de renouer des liens avec leurs familles et des personnes ressources pour essayer de tirer profit de leur accueil, et élargir les possibilités d'orientation et d'accès aux droits pour faciliter leur sortie du dispositif.

### 3.3.1 Etendre la place des familles et des personnes ressources au sein de l'institution

La MECS organise une parenthèse, un espace lieu et temps durant lequel l'enfant est déplacé car nous matérialisons une décision de séparation. Nous mettons en œuvre une décision judiciaire ou administrative qui s'impose à nous puisqu'elle appartient au Juge pour Enfants ou au Responsable Enfance-Famille.

« *L'enfant placé se vit comme responsable de son sort. Enfant déplacé, il ne sait plus très bien d'où il est, donc qui il est. Le plus souvent défini par ce qui lui manque, il est amené à se construire une identité négative, à se présenter tel que les autres le voient [...] d'enfant en difficultés, il peut devenir un enfant difficile*<sup>102</sup> », propos écrits par Vincent de Gaulejac, sociologue, qui a préfacé le livre de C. Abels-Eber. Nous sommes co-responsables avec l'organisme gardien à favoriser pendant le placement, la reconstruction d'un autre type de relation, préalable à la possibilité de construire un autre type de lien, « *Toute modification de la relation entraîne une modification du lien*<sup>103</sup> ».

Nous sommes au cœur de l'œuvre à mener dans une MECS : organiser l'accueil de mineurs et majeurs en sécurité permettant la séparation, donc une relation différente parents-enfants dans l'objectif final que celle-ci s'améliore. Cela signifie que nos actions doivent permettre à ce que les éléments de danger à l'origine du placement soient dépassés pour permettre une sortie du dispositif de Protection de l'Enfance et un lien parents-enfants modifié. L'ouverture de la MECS aux parents et aux personnes ressources est guidée certes par le respect des droits des parents mais répond surtout à cette mission de la MECS.

#### Les moyens à mobiliser :

- garantir dans le processus d'accompagnement la présence des détenteurs de l'autorité parentale lors des temps d'admission, de projet personnalisé, de bilan du PP, des soins,
- se donner les moyens que des parents soient présents au CVS,
- organiser des fêtes institutionnelles dans l'institution (fête de fin d'année prévue en décembre 2019),
- recruter des intervenants pour l'analyse des pratiques pour 2019-2020 s'appuyant sur une approche systémique.

« Ouvrir les murs » devra également se poursuivre par des actions visant à mieux exploiter les ressources du territoire.

---

<sup>102</sup> ABELS-EBER C., 2012, *Enfants placés et construction d'historicité*, L'Harmattan, 232 p.

<sup>103</sup> ESCOTS S., DEVOLVER L., 2016, *En finir avec les parents toxiques, Parentalités empêchées*, Toulouse, Carré de vignes éditions, 34 p.

### 3.3.2 Exploiter les ressources du territoire

Objectifs : Repérer, rencontrer, connaître, mutualiser les ressources institutionnelles du territoire.

Moyens à mobiliser, en mai-juin 2020, il faudra confier à des professionnels, en lien avec leur fonction, la tâche d'identifier les institutions existantes sur le territoire ainsi que leurs missions respectives, pouvant faire partie du réseau de la MECS dans l'accompagnement des enfants et des jeunes. Je demanderai à un des chefs de service de préparer et soumettre à l'équipe de direction des modèles de fiches à remplir par les salariés mobilisés dans cette action.

Repérage des partenaires sur le territoire	Santé	Habitat	Scolarité / Aide à l'insertion professionnelle	Socialisation Réseau social	Accès aux droits
A organiser par les professionnels suivants	coordonnateur santé secrétaire psychologues	CESF secrétaire	Moniteurs éducateurs	Animateurs	Educateurs spécialisés
Type d'Institutions à expertiser et à répertorier	-médecine de ville -médecin agence -CPAM -CMPP -secteur psychiatrique -planning familial	-FJT -SIAO	-MLI -dispositifs de l'éducation nationale	-clubs sportifs et de loisirs -APS 34 -ADEPAPE 34	-CROUSS -CAF -agences du CD

A partir de ce travail collectif, pourront se conclure des partenariats.

### 3.3.3 Conclure des partenariats

En juin 2020, il sera alors temps de mailler un dialogue et le matérialiser sous la forme de conventions. Ensuite, de manière permanente, nous aurons à entretenir des collaborations de qualité avec les institutions présentes sur notre territoire :

- la CPAM pour favoriser l'accès aux droits couverture santé des jeunes,
- des clubs de loisirs pour faciliter l'inscription des jeunes à tout moment dans l'année,

- le FJT pour proposer des collaborations : assurer le suivi éducatif, budgétaire et administratif de jeunes logés en FJT, nouveau mode diversifié d'accueil pour les jeunes pouvant s'expérimenter à une nouvelle forme d'autonomie accompagnée,
- la MLI pour l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes.

### 3.4 Les outils d'évaluation du projet

La démarche d'évaluation est désormais intégrée au fonctionnement des établissements et inhérente à toute conduite de projet. Le décret du 15 mai 2007, fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation<sup>104</sup>, indique la finalité de l'évaluation qui « *doit viser à la production de connaissance et d'analyse. Cette évaluation doit permettre de porter une appréciation qui l'inscrit dans une logique d'intervention et d'aide à la décision. Elle a pour but de mieux connaître et comprendre les processus, d'apprécier les impacts produits au regard des objectifs, en référence aux finalités prioritairement définies pour l'action publique* ». Cet attendu donne à voir les trois piliers de l'évaluation qui se situe selon Brigitte Bouquet entre « *contrainte, opportunité stratégique et démocratie*<sup>105</sup> » : contrainte car c'est une **obligation légale** ; opportunité stratégique si la démarche est conçue et conduite comme un **moyen de démontrer la plus-value de l'institution**, élément socle de la légitimité de nos actions, ; démocratie si on parvient à créer des **espaces de débat sur ces valeurs et mesures produites** sous tendus par des conceptions éthiques des interventions mises en œuvre.

S'agissant de l'opportunité stratégique, je me suis astreinte à ce que dans ce compte rendu du projet, les points étapes de la démarche évaluative soient lisibles. Le but était de pouvoir réajuster, si nécessaire, les actions à conduire afin que le projet soit le plus **cohérent** possible (1<sup>er</sup> flash de la démarche présentée en conclusion de la partie 1) et le plus **pertinent possible** (2<sup>ème</sup> flash évaluatif présentée en conclusion de la partie 2). Il reste donc à organiser la mesure de **l'efficacité, de l'efficience et de l'impact du projet présenté**.

#### 3.4.1 Les outils d'évaluation dédiés à la conduite du projet

La mesure de l'efficacité et de l'efficience vise à mesurer si les réalisations prévues sont conformes ou non aux prévisions, si les résultats attendus répondent aux objectifs opérationnels envisagés. Mesurer cela pendant la conduite du projet et après l'action s'effectue à partir d'un tableau de bord récapitulatif : les actions à conduire, les objectifs

---

<sup>104</sup> Décret n°2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements sociaux et médico-sociaux, n° 113 du JO du 16.5.07

<sup>105</sup> BOUQUET B., Février 2009, « Du sens de l'évaluation dans la travail social », *Informations sociales*, n° 152, p. 32 à 39.

visés, les indicateurs d'efficacité, les indicateurs d'efficience, outil en annexe n°13. Le second outil concerne la planification du projet, en annexe n°5.

### **3.4.2 Les outils d'évaluation conçus pour mesurer l'impact du projet en faveur des jeunes**

Afin de mesurer les effets des actions sur la réalité des prestations rendues, il faut mettre en place des outils qui vont mesurer les changements produits à moyen et long terme pour les enfants et jeunes accueillis. C'est à partir de nouveaux indicateurs construits et présentés dans le rapport d'activité annuel que la mesure de l'impact de ce projet pourra être mesurée. Les indicateurs suivants seront construits et renseignés chaque année :

- ★ suivi du taux d'activité du groupe villa conforme aux éléments contractualisés dans le CPOM (actuel et nouveau dès 2021),
- ★ analyse des sorties pour les jeunes âgés de 16 à 21 ans : nombre de réorientations, nombre d'exclusion, nombres de jeunes sortis dans un logement autonome, nombre de jeunes sortis disposant de leurs droits ouverts, nombre de jeunes sortis avec des diplômes,
- ★ suivi du nombre de projets personnalisés élaborés chaque année / suivi de l'utilisation de l'outil d'évaluation du parcours vers l'autonomie,
- ★ nombre de parents présents au CVS / aux fêtes institutionnelles,
- ★ suivi du nombre de notes d'incident et d'événements indésirables (fugues, violence...).

La mesure de la satisfaction des jeunes et des parents par le biais de questionnaires n'est pas un outil aussi démocratisé que le secteur du médico-social du fait de notre champ d'intervention (aide contrainte). Néanmoins, dans les années à venir il sera opportun de pouvoir développer d'autres outils pour recueillir l'avis des usagers de la MECS.

**Conclusion de la partie 3** : Cette troisième partie présentait la méthodologie de projet mise en place et les contours des nouvelles modalités d'accueil en direction des jeunes à partir de 16 ans admis à la MECS. Ce projet a reçu une validation par l'association et l'autorité de tarification. La première présentation du projet lors du CSE de juin 2019 a été reçue avec sérénité et engagement de la part des représentants des personnels qui ont remis un avis favorable à ce projet. Néanmoins, je mesure l'ampleur du projet pour les jeunes et pour les salariés mais surtout la temporalité resserrée dans sa mise en œuvre en lien avec les contraintes du calendrier (évaluations et autorisations) à respecter.

## Conclusion

La Maison d'Enfants à Caractère Social les Mariniers a développé depuis sa création en 1956 un savoir-faire en direction des jeunes enfants puisqu'au départ elle accueillait les enfants de marins partant plusieurs semaines en mer. Cette institution a évolué et diversifié ses services au fur et à mesure de l'évolution des besoins des enfants, des jeunes et des familles vivant sur le territoire, en concordance avec le Conseil Départemental, autorité de tarification. Celui-ci note dans son dernier diagnostic de territoire, un vieillissement de la population des jeunes confiés, un fort besoin d'accueil pour les jeunes en situation d'approche de la majorité et attend des MECS un travail spécifique sur la sortie du dispositif pour les jeunes. Ces attendus sont une déclinaison opérationnelle des politiques publiques qui demandent, désormais, aux différents acteurs de la Protection de l'Enfance de mieux préparer et accompagner les jeunes vers la sortie du dispositif afin d'éviter leurs départs sans solutions et les situations d'errance et de sans-abrisme. En conséquence, la MECS, dans le cadre de ses missions, doit favoriser une démarche inclusive<sup>106</sup> en direction des jeunes, c'est-à-dire adapter ses moyens et outils en direction des jeunes accueillis afin de les aider à faire partie de la société.

La complexité pour les professionnels en MECS réside à concilier quotidiennement la gestion d'un collectif de jeunes et la gestion des besoins et attentes singulières de chacun d'eux. En effet, le diagnostic produit a mis en relief que les besoins et attentes des jeunes sont hétéroclites et nécessitent de ce fait une forte personnalisation de l'accompagnement et des modalités d'accueil. Nous devons également concilier l'accompagnement de mineurs (contraints à la situation de placement) avec des majeurs (demandeurs et signataires du contrat de séjour avec la MECS).

Exercer la fonction de direction implique de décider, de définir un axe stratégique et le décliner en opérationnalité grâce à l'équipe de direction et sous validation associative. L'enjeu était donc de déterminer à partir de l'existant en intra-muros et de notre environnement local les actions à conduire pour soutenir les jeunes et leur permettre « *une vie accomplie, avec et pour les autres, dans des institutions justes* <sup>107</sup> ». Viser à une institution juste signifie tendre vers un idéal décliné concrètement dans le projet d'établissement et les offres d'accompagnement. Nous sommes là au cœur de la visée de la Protection de l'Enfance : garantir une sécurité aux jeunes au sein des murs de la MECS,

---

<sup>106</sup> Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale : « *La commission européenne donne une définition de l'inclusion active : « L'inclusion active consiste à permettre à chaque citoyen, y compris aux plus défavorisés, de participer pleinement à la société, et notamment d'exercer un emploi »*, disponible sur internet <https://www.cnle.gouv.fr>

<sup>107</sup> JANVIER R., 2017, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Domont, ESF, 127 p.

tout en garantissant que ces clôtures soient poreuses pour faciliter l'insertion des jeunes dans la cité, favoriser leur accès aux dispositifs de droit commun et viser leur entrée dans leur vie d'adulte le plus autonome possible en fonction de leurs situations et ressources.

Pour ce faire, le projet décidé et impulsé, vise à proposer un parcours aux jeunes permettant une graduation dans l'acquisition d'autonomies plurielles. Le projet vise à sécuriser et valoriser les apprentissages de chacun dans des domaines différents consubstantiels à toute vie d'adulte la plus autonome possible. A partir de plusieurs modes d'habitats diversifiés, il s'agit de permettre aux jeunes d'apprendre le « vivre ensemble », de construire une scolarité et une orientation professionnelle adaptée à leurs potentialités, d'accéder à leurs droits et enfin de les aider à mesurer leurs responsabilités inhérentes au statut de futur majeur ou jeune majeur. Le projet vise également à ce que la MECS « ouvre ses murs » vers son territoire pour favoriser les orientations et accès aux droits des jeunes en amont de leur sortie du dispositif de l'ASE. L'effet ambitionné est que les jeunes puissent disposer d'une temporalité et d'outils leur permettant de dépasser certaines souffrances, certaines difficultés, certaines habitudes de passages à l'acte pour se réapproprier leur devenir. Ce projet devrait permettre de ne plus prononcer d'exclusions ou de réorientations faute de moyens adaptés. Nous devons rendre « *capacitaire les individus, c'est-à-dire leur redonner aptitude et souveraineté dans ce qu'ils sont ; comprendre que la vulnérabilité est liée à l'autonomie, qu'elle la densifie, qu'elle la rend viable, humaine ; travailler à faire que cette vulnérabilité soit pour autant la moins réversible possible* <sup>108</sup> ». Les éléments qui seront produits à partir de ce projet devront être mesurés en terme d'impact pour les jeunes accompagnés et l'institution, qui doit être capable de produire des évaluations qualitatives et quantitatives, ainsi que des actions correctives si nécessaires.

Les outils qui vont être construits dans le cadre de ce projet vise à favoriser la responsabilisation et l'implication du jeune dans son projet et sa capacité de contractualisation. Cela est d'autant plus important au regard de la proposition de loi visant à renforcer l'accompagnement des jeunes majeurs vulnérables vers l'autonomie, déposée le 9 mai 2019, adoptée en première lecture par l'Assemblée Nationale et renvoyée à la Commission des Affaires Sociales. Cette capacité à contractualiser sera un des éléments central pour le jeune dans l'obtention du contrat vers l'accès à l'autonomie (remplaçant le contrat jeune majeur). Cette implication et recherche de responsabilisation est également déterminante dans la nature des liens entre le jeune et la MECS dans le cadre du contrat de séjour.

---

<sup>108</sup> FLEURY C., mai 2019, *Le soin est un humanisme*, n°6, Tracts Gallimard, 43 p.

Le projet développé ici a comme point de force principal l'aide au savoir habiter, au savoir prendre soin de soi, à l'accès aux droits et à la recherche de l'implication du jeune dans son projet. Je pense que ce projet pourrait être renforcé à terme par des actions plus spécifiques concernant l'aide à la scolarité et à la recherche d'une formation la plus adaptée aux jeunes. En effet, le diagnostic produit, a permis d'identifier des besoins à l'insertion pour les jeunes accueillis à la MECS mais également pour les jeunes domiciliés sur le territoire de Sète au regard du fort taux de chômage pour cette tranche d'âge. L'étude conduite<sup>109</sup> en 2016 sur ce territoire par le Conseil Départemental identifie le besoin d'un service d'accueil de jour œuvrant à l'aide à l'insertion professionnelle des 16-21 ans.

Au regard de la temporalité institutionnelle et de la densité du premier projet visé, j'envisage de proposer à l'association et à la DEF la création d'un service de jour au sein de la MECS répondant à ce besoin à partir de 2021, dont le financement pourrait être inclus à partir de leur prochain schéma départemental et de notre prochain CPOM. La MECS ADPEP 34 de Clermont l'Hérault dispose déjà d'un tel service, notre savoir-faire associatif en ce domaine est déjà reconnu par le financeur. Dans cette perspective, ce présent projet participe à cette préparation, notamment dans la reconnaissance des partenaires locaux engagés sur ce type de missions.

Malgré la densité du projet à soutenir actuellement, il me faut poursuivre le repérage continu des besoins des jeunes accueillis et des jeunes vivant sur notre territoire. Le futur calendrier institutionnel (schématisé ci-dessous) invite à la définition des nouveaux axes stratégiques à déterminer afin que le futur CPOM en 2021 et le renouvellement de notre autorisation en 2021 soient des outils à disposition de projets visant à proposer des services et accompagnements au service d'enfants, de jeunes et des familles nécessitant des soutiens de la part des professionnels de la MECS les Mariniers.



---

<sup>109</sup> Conseil Départemental de l'Hérault, Agence Thau Littoral, Projet Développement Social Local, *Réponses aux problématiques rencontrées par les 17/21 ans sur le territoire de Sète*, étude conduite et rendue le 01/01/2016



---

# Bibliographie

---

## ⇒ Articles de périodiques

AMSELLEM-MAINGUY Y., Avril 2016, « L'accès à l'âge adulte pour les jeunes en France, *Informations sociales*, », N° 195, p. 9 à 13, disponible sur internet : <https://www.cairn>

BATIFOULIER F., janvier-avril 2018, « Diriger en action sociale et médico-sociale : du primat de la gestion à l'œuvre commune », *Les Cahiers de l'Actif*, n°500-503, pp. 23-41.

BOUQUET B., Février 2009, « Du sens de l'évaluation dans la travail social », *Informations sociales*, n° 152, p. 32 à 39.

CANONE J., mai 2019, « Jeunes majeurs, Un avenir à conquérir », *Directions[s]*, n° 175, pp. 22 à 27.

HERMAN E., Janvier 2007, La notion d'autonomie et ses impensés dans la socialisation enfantine, *Mouvements*, 2007/1 n° 49 p 46 à 52, disponible sur internet : <https://www.cairn>

LEPASTEUR G., Juin 2019, « Constituer des forces vives susceptibles de peser », *Revue Direction*, n°176, p. 20-21.

LE DEUN F., mars 2018, « Directeurs, Tenez le Cap ! », *Direction[s]*, n° 162.

MABILLEAU F., avril 2019, « CESF, *une professionnelle qui prévient de l'exclusion* », *Direction[s]*, n°174, pp. 36

MAUGER G., 2010, « Jeunesse : essai de construction d'objet », *Agora débats/jeunesses*, N° 56, p. 9-24, disponible sur internet : <https://www.cairn>

NORMAND G., 24.01.2018, « Chômage des jeunes : une situation toujours préoccupante », *La Tribune*, disponible sur <https://www.latribune.fr>

PRINCET S., 05.01.18., « La double peine des enfants placés : à 18 ans, ils doivent voler de leurs propres ailes », *France Inter*, disponible sur <https://www.franceinter.fr>

PUYUELO R., Janvier 2012, « Les enfants vulnérables – Approche psychopathologique », *Empan*, n°85, page 88.

VERDIER P., octobre 2012, « Le contrat jeunes majeurs : mythe et réalité », *Journal des droits des jeunes*, page 10 à 14.

### **⇒Ouvrages :**

ABELS-EBER C., 2012, *Enfants placés et construction d'historicité*, L'Harmattan, 232 p.

ARIES P., 2014, *L'Enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime*, réédition, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Points, 320 pages

AUTISSIER D., MOUTOT JM., 2013, *Méthode de conduite du changement. Diagnostic. Accompagnement. Pilotage*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 252 p.

BARREYRE JY., PEINTRE C., *Evaluer les besoins des personnes en action sociale, Enjeux, Méthodologie, Outils*, Dunod, Paris, 2005, 152 pages.

BATIFOULIER F. et TOUYA N. (sous la direction), *Travailler en MECS*, Dunod, mars 2014, 611 pages.

BATIFOULIER F. (responsable de publication), 2011, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Saint-just-la-pendue, Dunod, 494 p.

BELLIVIER M., *Droit du travail dans le secteur social et médico-social*, Dunod, Mayenne, Juin 2015, 261 pages.

CORBEL JC, 2003, *Management de projet- Fondamentaux-Méthodes-Outils*, 1<sup>er</sup> éd., Eyrolles, Paris.

Dr JENSEN FRANCES E., 2016, *Le cerveau adolescent. Guide de survie à l'usage des parents*, St-Amand-Montrond, JC Lattès, 335 p.

Dr D. SIEGEL, 2018, *Le cerveau de votre ado. Comment il se transforme de 12 à 24 ans*, Alençon, Les Arènes, 319 p.

ESCOTS S., DEVOLVER L., 2016, *En finir avec les parents toxiques, Parentalités empêchées*, Toulouse, Carré de vignes éditions, 34 p.

FLEURY C., mai 2019, *Le soin est un humanisme*, n°6, Tracts Gallimard, 43 p.

GAILLARD JP., 2012, *Enfants et adolescents en mutation*, Lavis, ESF, 189 p.

JANVIER R., 2017, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Domont, ESF, 127 p.

MONTEIL PO., 2016, *Ethique et philosophie du management*, Mercuès, Erès, 230 p.

NOBLE F., BOUFFIN G., 2015, *Entreprendre et diriger en action sociale. Gouvernance, dirigeance et management associatifs*, Dunod, Paris, 192p.

VAN DE VELDE C., 2008, *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Paris, PUF, Le lien social.

### **⇒Références juridiques :**

Ministère des Solidarités, Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JO du 3 janvier 2002, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>

Ministère des Solidarités, Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la Protection de l'Enfance, n°55 du JO du 6 mars 2007, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>

Ministère des Solidarités, Loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant, n° 0063 du Journal officiel du 15 mars 2016, disponible sur <https://www.legifrance.gouv>

Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, n°0205 du JO du 6.9.18, disponible sur <https://www.legifrance.fr>

Ministère de la santé, Décret n° 75-1118 du 2 décembre 1975 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger, JO du 7.12.1975, disponible sur internet : <https://www.onpe.gouv.fr>

Loi n°91-3 du 3.1.91 relative à la transparence et à la régularité des procédures de marché, modifiée par l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 (article 9)

Décret n°2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements sociaux et médico-sociaux, n° 113 du JO du 16.5.07

Code de l'Action Sociale et Familiale : Article 46 / Article L 112-3 / Article L 222-1 / Article L 312.1 / Article L 311-3 / Article L 222.5, disponibles sur <https://www.legifrance.gouv>

Code Civil : Article 1101 du Code Civil, modifié par l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016—art. 2, et article 371-1, disponibles sur <https://www.legifrance.gouv>

### **⇒Documentation :**

ANESM, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, *Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, octobre 2010, <https://www.has-sante.fr/>

ANESM, Recommandations des bonnes pratiques professionnelles, *Conduites violentes dans les ESMSS accueillant des adolescents : prévention et réponse*, Juin 2008, <https://www.has-sante.fr/>

HAS, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, *Prendre en compte la santé des mineurs / jeunes majeurs dans le cadre des établissements/ services de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives*, octobre 2015, <https://www.has-sante.fr/>

ANMECS, Actes des journées des 8<sup>ème</sup> rencontres nationales des professionnels des MECS, *De la Maison à la Plateforme de services, entre ruptures et continuités*, Saint Etienne, 22 et 23 mars 2018, 147 pages.

Conseil Départemental de l'Hérault, Agence Thau Littoral, Projet Développement Social Local, *Réponses aux problématiques rencontrées par les 17/21 ans sur le territoire de Sète*, étude conduite et rendue le 01/01/2016

DREES, Onglet Etudes et statistiques, Rubrique Publications, 341000 mesure d'aide sociale à l'enfance en cours fin 2017, mise à jour le 30.10.18, disponible sur internet : <https://solidarites-sante.gouv.fr/>

DREES, Juillet 2013, « Echec et retard scolaire des enfants hébergés par l'aide sociale à l'enfance », disponible sur internet : <https://drees.solidarite-sante.gouv.fr>

FONDATION ABBE PIERRE, L'état du mal-logement en France, Rapport annuel 2019, Occitanie, Montpellier, 45 pages

INED, Etude Longitudinale sur l'Autonomisation des jeunes après un placement ELAP, « L'accès à l'indépendance financière des jeunes placés », Juillet 2016, disponible sur <https://elap.site.ined.fr/>

JOIN-LAMBERT MILOVA H., 2004, *L'autonomie et les éducateurs de foyer : Pratiques professionnelles et évolutions du métier en France, en Russie et en Allemagne*, Thèse pour le Doctorat en Sociologie, Université Paris 8, 397 p.

BOUFFIN G. DG de l'association Moissons Nouvelles, 3èmes rencontres ANMECS, Lille 21-23 mars 2013, Actes des journées, édition Actif.

ONPE, Chiffres clés de la Protection de l'enfance au 31.12.2016, disponible sur <https://www.onpe.gouv.fr>

ONED, *Entrer dans la vie adulte- La préparation et l'accompagnement des jeunes en fin de mesure de protection*, Rapport coordonné par P. Robin, 2009.

ONED, *L'accompagnement vers l'autonomie des jeunes majeurs*, Rapport d'étude coordonnée par F. Capelier, Janvier 2015, <https://onpe.gouv.fr/>

ORS, *Etat de santé chez les jeunes de 15 à 24 ans*, octobre 2010, Région Languedoc Roussillon, disponible sur [www.creaiorslr.fr](http://www.creaiorslr.fr)

Rapport remis par Dr Martin- Blachais, *Rapport Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance*, publié le 08.03.2017, disponible sur internet : <https://solidarites-sante.gouv.fr/>

Schéma Départemental Hérault Enfance-Famille 2017-2021, disponible sur [www.herault.fr](http://www.herault.fr)  
TAQUET A., Secrétaire d'Etat chargé de la Protection de l'Enfance, *Etre des enfants comme les autres*, 4 juillet 2019, à Marseille, in Discours du aux Assises nationales de la protection de l'enfance.

### **⇒ Sites internet :**

ADPEP 34, Projet associatif PEP 34, disponible sur internet <https://adpep34.com>

EHESP, Référentiel CAFDES, disponible sur site <https://www.ehesp.fr>

Onglet Affaires Sociales, Rubrique Qu'est-ce que la protection de l'enfance, mise à jour le 20.11.18, disponible sur internet : <https://solidarites-sante.gouv.fr/>

CESE, Publication du Conseil économique, sociale et environnemental CESE, *Prévenir les ruptures dans les parcours en protection de l'enfance*, Juin 2018, disponible sur internet <https://www.lecese.fr>

VILLE-DATA.com, « Le chômage de la ville de Sète », 29 juillet 2019, disponible sur <https://ville-date.com>

Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, disponible sur internet <https://www.cnle.gouv.fr>

---

## Liste des annexes

---

Annexe n°1 : Graphiques relatifs au fonctionnement et coût de l'ASE

Annexe n°2 : Fiches Actions relatives aux jeunes sortant de l'ASE – Extrait du Schéma Départemental Enfance-Famille 2017-2021

Annexe n°3 : Organigramme de la MECS au 1<sup>er</sup> janvier 2019

Annexe n°4 : SWOT général de l'Institution

Annexe n°5 : Planification Générale du Projet

Annexe n°6 : Plan de communication Interne et externe

Annexe n°7 : Fiche action pour l'avenant au CPOM : fiche de poste du Coordonnateur Santé

Annexe n°8 : Fiche action pour l'avenant au CPOM : fiche de poste de la CESF

Annexe n°9 : Schéma et fonctions des acteurs impliqués dans le projet de rénovation

Annexe n°10 : Chiffrage définitif du Projet concernant le bâti

Annexe n°11 : Schéma des étapes des travaux

Annexe n°12 : Représentation des enjeux de la commission de sécurité

Annexe n°13 : Tableau de bord de suivi de l'évaluation du projet

Annexe n°14 : Instances de contrôle et d'évaluation du projet architectural





## Annexe n° 1 : Graphiques relatifs au fonctionnement et coût de l'ASE

Figure 1 : Evolution des dépenses nettes d'aide sociale

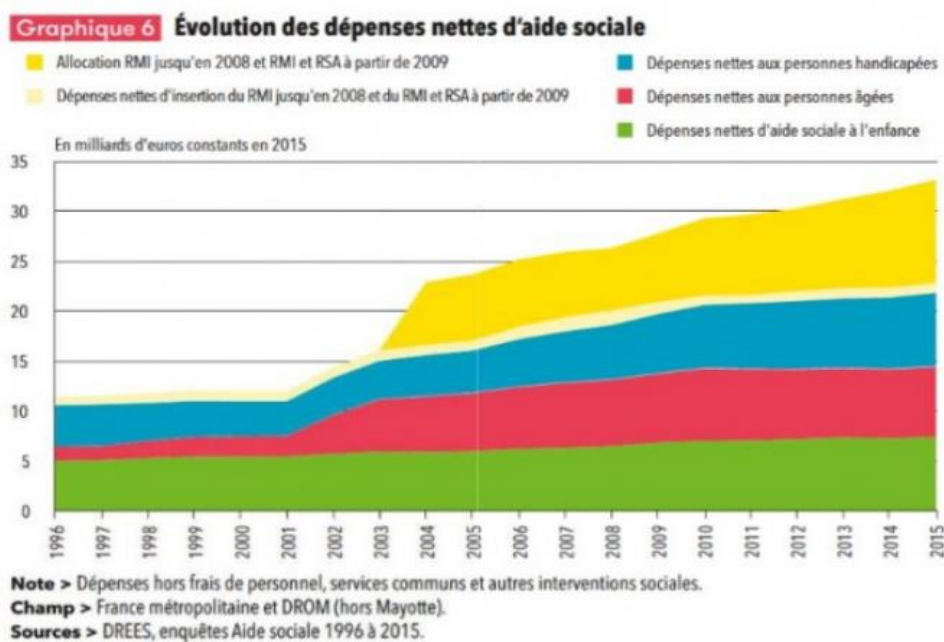


Figure 2 : Taux de mesure d'aide sociale à l'enfance, en 2015 :

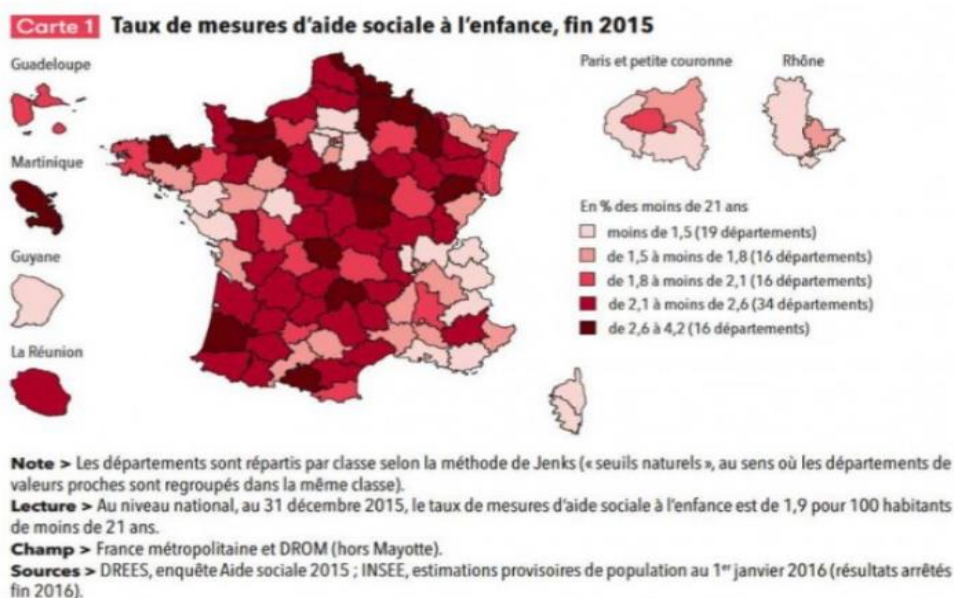
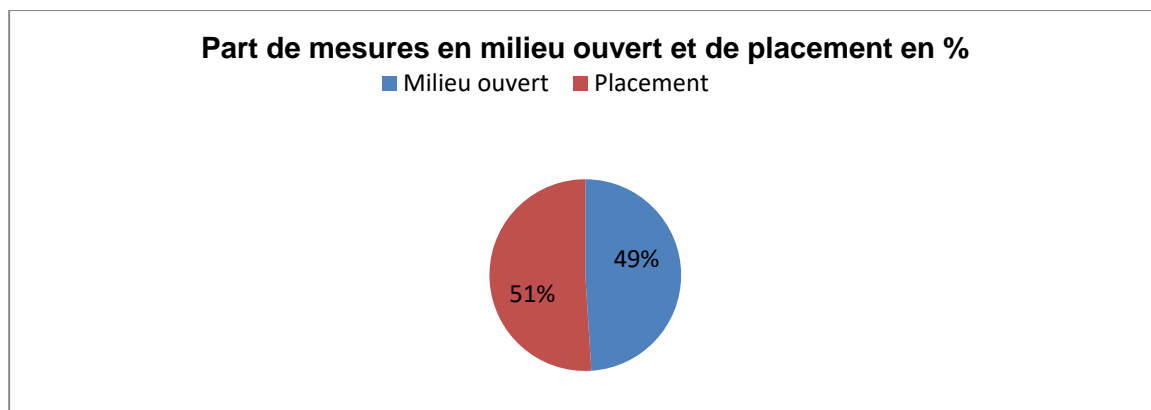


Figure 3 : Part des mesures en France : mesures de milieu ouvert et de placement au 31.12.15 – Source ONPE



## Annexe n°2 : Fiches Actions relatives aux jeunes sortant de l'ASE – Extrait du Schéma Départemental Enfance-Famille 2017-2021

### Orientation 4 : Mieux préparer et renforcer la dynamique de sortie des dispositifs

⇨ **Fiche action 15 : Adapter le travail d'accompagnement à la sortie du dispositif d'accueil aux « profils » des enfants**

Intitulé de l'action	Adapter le travail d'accompagnement à la sortie du dispositif d'accueil aux « profils » des enfants		
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un accompagnement différent selon le profil des jeunes (mineurs, jeunes majeurs, problématiques de handicap, MNA...)</li> <li>• Pour les jeunes en situation de handicap : l'existence de procédures bien identifiées, mais des incertitudes/attentes liées à la recherche de places.</li> <li>• Une entrée tardive des jeunes dans le dispositif</li> <li>• Une vraie problématique liée à l'accueil de jeunes en établissements à 17,5 ans et relevant de problématiques spécifiques (handicap, psychiatrie...), pour lesquels le temps d'accompagnement relativement court est interrogé.</li> </ul>		
Objectifs de l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler la sortie dès l'entrée dans le dispositif</li> <li>• Rendre acteurs parents et enfants dans la sortie du dispositif</li> <li>• Responsabiliser les jeunes sur un principe de réalité.</li> <li>• Travailler sur les droits, mais aussi les devoirs des jeunes.</li> </ul>		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	<b>1. Travailler la sortie des dispositifs d'accueil par des mesures éducatives de suivi à domicile type IED ou SAP</b>	<b>Pilote</b> • DGF <b>Contributeurs</b> • Service social départemental • Établissements et services habilités.	2017-2019
	<b>2. Travailler avec les professionnels et l'environnement de l'enfant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionner l'opportunité (ou la non-opportunité) d'inviter les parents aux concertations avec les partenaires extérieurs</li> <li>• Développer le travail de soutien à la parentalité pour préparer la sortie du dispositif d'accueil et le retour en famille</li> <li>• Travailler l'accompagnement dans le « faire avec »</li> </ul>	<b>Pilote</b> • DGF <b>Contributeurs</b> • Familles • Service social départemental	2017-2019
	<b>3. Développer une action spécifique pour des situations nécessitant une prise en charge partagée et multi-institutionnelle afin d'éliter le nombre de ruptures</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail sur la complémentarité des interventions</li> <li>• Renforcement du travail en partenariat et en pluridisciplinarité pour des jeunes présentant des difficultés en français ou en situation de décrochage</li> </ul>	<b>Pilote</b> • DGF <b>Contributeurs</b> • Éducation nationale • Acteurs du secteur médical, sanitaire et médico-social • Justice • Établissements et services	2018-2019

na

Critères d'appréciation des résultats	sociale ; pour des jeunes avec des problématiques spécifiques en situation de handicap (SRUS, ESAT, foyers d'hébergement, ITEP, EMPRO, etc.), etc.	habilités.	
Points de vigilance	<b>4. Travailler un cadre commun en matière d'accompagnement des jeunes en associant l'ensemble des professionnels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daboter de manière pluridisciplinaire (territoires, DGF, assistants familiaux, lieux d'accueil...) un référentiel d'accompagnement des jeunes afin de disposer d'un cadre de références communes dans la prise en charge</li> <li>• Favoriser les échanges d'expérience entre les différents acteurs</li> </ul>	<b>Pilote</b> • DGF <b>Contributeurs</b> • Service social départemental • Lieux d'accueil	2017-2019
Points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration d'un référentiel d'accompagnement des jeunes dans l'autonomie</li> <li>• Signature du protocole partenarial sur l'accès des jeunes à l'autonomie</li> <li>• Nombre de réunions partenariales autour de publics avec un profil spécifique nécessitant une intervention coordonnée pour une prise en charge partagée (MNA, jeunes en situation de handicap, etc.)</li> <li>• Évolution du nombre d'IED et de SAP (objectif : hausse)</li> <li>• Évolution du nombre d'accompagnements budgétaires, administratifs et judiciaires</li> </ul>		
Points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'étapes permettant de « jalonner » le parcours de vie du jeune suivi (échelancier, entretiens à des âges-clés...)</li> </ul>		



❖ Fiche action 14 : Renforcer la communication sur les dispositifs existants

Intitulé de l'action	Renforcer la communication sur les dispositifs existants		
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une méconnaissance des dispositifs de droit commun existants.</li> <li>• L'impression d'un manque de lieu ressources pour les jeunes alors qu'il existe un réseau information jeunesse, financé par la direction de la jeunesse du Département, proposant des lieux d'accueil physiques permettant aux jeunes d'avoir des informations globales (logement, mobilité, solidarité) sur les dispositifs de droit commun.</li> <li>• Des paradoxes avec des difficultés à mobiliser des jeunes sur certains dispositifs existants</li> </ul>		
Objectifs de l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la communication autour des dispositifs</li> <li>• Permettre à l'ensemble des professionnels de mieux connaître les dispositifs spécifiques qui peuvent accompagner les adolescents/jeunes majeurs</li> <li>• Dédramatiser et anticiper l'accès à la majorité</li> </ul>		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	<p><b>1. Améliorer la lisibilité des dispositifs déjà existants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•auprès des publics</li> <li>•auprès des professionnels               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Site internet</li> <li>- Lieux ressources (à faire connaître des agences) comme les points infos jeunesse/ Accueils adolescents/ Centres de loisirs ... (par le biais de portes ouvertes des institutions par exemple)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Pilotes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentants de la DGA solidarité</li> <li>• Direction de la jeunesse</li> </ul> <p><b>Contributeurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensemble des acteurs jeunesse du territoire</li> <li>• CAF</li> <li>• DDCS</li> <li>• Réseau jeunes Hérault</li> <li>• Éducation Nationale</li> <li>• Service social départemental</li> </ul>	2017
<p><b>2. Faire vivre/animer le réseau</b></p> <p>En plus de la communication et du travail de lisibilité autour des dispositifs existants, il est indispensable d'animer le « réseau » des acteurs jeunesse sur le territoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En organisant des rencontres partenaires jeunesse en agence autour d'objectifs communs en fonction des besoins/de l'actualité</li> <li>• En renforçant les dynamiques de coopération autour de réunions/instances déjà existantes, comme les commissions FAU par exemple</li> <li>• En formant des acteurs sur les modalités/techniques d'animation de réseau</li> <li>• En identifiant des acteurs en charge d'animer et de coordonner le réseau (par le biais d'outils tels que le DSL)</li> <li>• En se coordonnant avec l'axe jeunesse du schéma des services aux familles</li> </ul>	<p><b>Pilote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEF</li> </ul> <p><b>Contributeurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAF</li> <li>• Ensemble des acteurs jeunesse du territoire</li> <li>• Service social départemental</li> </ul>	En continu	

Critères d'appréciation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de rencontres partenaires jeunesse en territoire et nombre de thématiques abordées</li> <li>• Nombre d'actions communes menées, notamment à travers le DSL, avec les structures de loisirs, les enseignants, etc.</li> <li>• Identification d'acteurs « référents » en charge d'animer le réseau des acteurs jeunesse sur le territoire</li> <li>• Evolution de la fréquentation des lieux ressources</li> <li>• Sollicitation des dispositifs existants comme la garantie jeunes</li> </ul>
Points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulation des différents réseaux, en lien avec l'article 17 de la loi du 14 mars 2016 et le décret du 22 septembre 2016</li> </ul>



◊ Fiche action 17 : Travailler l'autonomie des jeunes par une approche multidimensionnelle

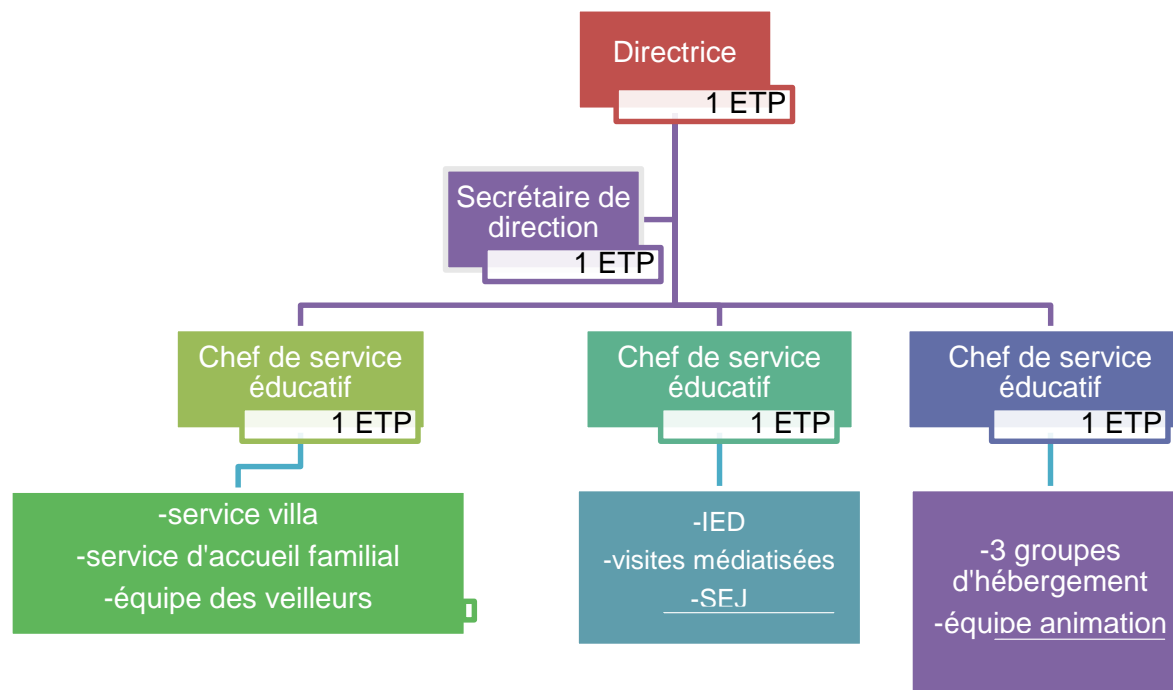
Intitulé de l'action	Travailler l'autonomie des jeunes par une approche multidimensionnelle		
Situation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une augmentation de la moyenne d'âge des jeunes dans l'entrée dans le dispositif de protection de l'enfance</li> <li>• Des difficultés à ouvrir un compte en banque pour les jeunes de 16 ans.</li> <li>• Un travail renforcé autour de l'accompagnement des jeunes vers des dispositifs de droit commun</li> </ul>		
Objectifs de l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'approche la plus globale possible et multiplier les « portes d'entrée » pour aborder l'autonomie des jeunes en travaillant sur les différents éléments nécessaires à l'« autonomie » : santé, budget, logement...</li> <li>• Favoriser un repérage beaucoup plus large</li> <li>• Accompagner les jeunes vers l'extérieur par les dispositifs de droit commun, en leur permettant de se projeter sereinement</li> </ul>		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	1. Recenser les outils disponibles en matière d'accès à l'autonomie en termes d'accès à la formation, d'accès aux soins...	<b>Pilote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEF</li> </ul> <b>Contributeurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service social départemental</li> <li>• Partenaires protection de l'enfance et jeunesse</li> </ul>	2017
	2. Engager un travail sur la compréhension par le jeune de son propre parcours et mesurer son accès à l'autonomie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systématiser cette approche pour les adolescents proches de la majorité et les jeunes majeurs</li> <li>• Favoriser la participation des usagers : les points forts ou faibles de l'accompagnement dont ils ont bénéficié, leurs propositions</li> </ul>	<b>Pilotes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissements et services habilités</li> <li>• DEF</li> </ul> <b>Contributeurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunes</li> <li>• Service social départemental</li> </ul>	2018
	3. Développer le travail avec l'environnement familial (en lien avec la loi de mars 2016)	<b>Pilote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEF</li> </ul> <b>Contributeurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissements et services habilités</li> <li>• Service social départemental</li> </ul>	En continu
	4. Travailler de manière progressive et par étapes l'accompagnement vers la sortie du dispositif en intégrant la dimension psycho-affective <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les étapes nécessaires</li> <li>• Travailler sur l'intensité et les modalités d'accompagnement</li> <li>• Proposer des expérimentations afin de mesurer la</li> </ul>	<b>Pilote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEF</li> </ul> <b>Contributeurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service social départemental</li> <li>• Établissements et</li> </ul>	2017-2018

	capacité du jeune à vivre de manière autonome et éviter des « situations d'échec » <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer et structurer les passerelles entre le champ de la protection de l'enfance et les acteurs des champs de l'insertion, du logement et du soin en faveur des jeunes adultes</li> </ul>	services habilités	
	5. Renforcer le travail en équipe pluridisciplinaire et en coordination pour une approche globale, en lien avec les lieux d'accueil <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se baser sur les expérimentations existantes pour travailler la complémentarité des interventions :                - Articulation éducateurs /médecins sur le volet santé (cf. enquête de 2015 sur le bilan de santé des enfants confiés en Languedoc Roussillon)                - Des expérimentations en cours avec des équipes d'éducateurs spécialisés et de CESF ou des TISF                - Le choix de certains territoires de spécialiser les équipes avec une mobilisation des CESF pour des rencontres avec les jeunes au moment où la sortie du dispositif est envisagée.</li> <li>• Repenser dans ce cadre les missions des CESF, qui sont aujourd'hui sur des missions circonscrites (prévention des expulsions/ accès, maintien dans le logement)</li> <li>• Travailler autour des jeunes avec des problématiques spécifiques en situation de handicap (SAVS, ESAT, foyers d'hébergement, ITEP, IMPRO ...) de manière pluridisciplinaire</li> <li>• Mettre en place des temps d'échanges pour les jeunes confiés (MECS, famille d'accueil...)</li> </ul>	<b>Pilote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEF</li> </ul> <b>Contributeurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La loi du 14 mars 2016 prévoit un comité départemental rassemblant les partenaires autour de l'autonomie des jeunes</li> </ul>	2017-2020
Critères d'appréciation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un référentiel d'accompagnement visant l'autonomie</li> <li>• Nombre d'entretiens « autonomie » réalisés à 16-17 ans</li> <li>• Nombre de PPE incluant l'objectif de préparation à la majorité</li> <li>• Mise en œuvre d'actions pour anticiper les sorties de majeurs: avec la MDPH vers les structures adultes, avec l'État pour le logement, etc.</li> <li>• Mise en place d'expérimentations pour évaluer la capacité du jeune à être autonome</li> <li>• Nombre de jeunes majeurs (ex ASE) accompagnés en AEDJM</li> </ul>		
Points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la pluridisciplinarité des équipes chargées du suivi</li> </ul>		





### Annexe n°3 : Organigramme de la MECS au 1<sup>er</sup> janvier 2019



#### Au sein de chaque équipe :

- éducateurs spécialisés / moniteurs éducateurs / maitresses de maison sous la responsabilité d'un chef de service éducatif
- animateurs sous la responsabilité d'un autre chef de service éducatif



## Annexe n°4 : SWOT général de l'Institution

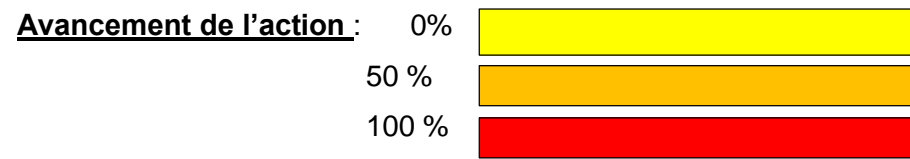
	Items	Forces	Faiblesses
Association		-compétences du siège en matière financière, qualité et RH	
	-Respect de la dignité, vie privée, intimité, sécurité		-non-respect du droit à l'intimité en lien avec l'obligation d'être accueilli en chambre double
Droits des usagers – Article L 311-3 du CASF	Libre choix des prestations domicile / établissement	Aide contrainte en ce qui concerne les placements décidés par le Juge des Enfants	Aide contrainte en ce qui concerne les placements décidés par le Juge des Enfants
	Prise en charge ou accompagnement individualisé et de qualité, respectant un consentement éclairé		Amélioration possible de l'individualisation de l'accompagnement
	Confidentialité des données	Procédures en place au niveau de la protection des données	
	Accès à l'information		CVS avec absence de parents
	Information sur les droits fondamentaux et voies de recours	Charte des droits des usagers et livret d'accueil remis avec accompagnement	
	Participation directe au projet d'accueil et d'accompagnement		Support du projet personnalisé à revoir pour favoriser l'implication des enfants, du jeune et des parents
	Accompagnement	Modalités d'accompagnement Spécifiques service villa	-stabilité de l'équipe, expérience des professionnels -valorisation et vigilance pour la scolarité -connaissance des lieux de scolarité
RH / Management		-Absence de continuité dans l'accompagnement des jeunes : difficultés d'avoir des outils d'évaluation et d'action partagés entre équipes	-Engagement des professionnels dans leurs pratiques -Sens de l'initiative -Envie de se former

		<p>-Tensions entre les équipes intervenant en semaine et l'équipe d'animation : difficulté à construire une culture partagée autour des besoins des jeunes</p> <p>-Pas de réponse d'accompagnement des jeunes globale</p> <p>-Absence de compétences spécifiques pour soutenir les jeunes dans l'acquisition d'outils sur la gestion administrative, budgétaire et l'insertion par le logement</p> <p>-Absence d'accompagnement en termes de prévention pour la santé des jeunes</p> <p>-Difficultés dans les pratiques exprimées par l'équipe d'animation : « la population a changé, ils ont des troubles, des comportements qu'on ne comprend pas, ils ne nous écoutent plus ».</p>	<p>-Capacité pour l'équipe d'animation de verbaliser leurs difficultés</p> <p>-0.5 ETP de poste vacant de l'infirmière</p> <p>-0.5 ETP d'animateur socio-éducatif vacant</p>
		<p>-Niveau de qualification des professionnels</p> <p>-Engagement / sens de l'initiative des professionnels</p> <p>-Climat social</p> <p>-postes vacants</p>	<p>-Besoins de formation</p> <p>-Clivage / tensions entre équipe de week end et équipes de semaine</p> <p>-Fiches de poste inexistantes</p>
Bâti		<p>-espaces communs du groupe collectif agréables</p> <p>-espaces adjacents au groupe disponibles pour une rénovation</p> <p>-offre de service disposant déjà de locations de studios en diffus</p>	<p>-obligation d'accueil en chambre double</p> <p>-absence d'intimité qui participe à des actes de violence car tensions entre jeunes</p> <p>-pas de chambre accueil PMR</p> <p>-pas d'accueil permettant l'expérimentation progressive de formes d'autonomie</p> <p>-meublement vétuste et inadapté</p>

## Annexe n°5 : Planification Générale du Projet

Objectif stratégique	Objectifs opérationnels	€	Actions mises en oeuvre / à mettre en œuvre	Mars -19	Avril /mai	Juin -19	Septembre	Octobre	novembre	decembre	Janvier -20	fevrier	mars	avril	Mai	juin	juillet	août	septembre	Octobre	novembre	decembre	Janvier 21	Février 21	Directeur	CODIR	Association / siège	CVS	Partenaires	Date d'échéance
Actions déjà conduites	Conduite de l'évaluation interne																								★					
	Etude des faisabilités																								★	●	●	●		
	Validation Du projet par CA et ATC																								★	●	●			
Adaptation de l'accompagnement des jeunes intra-muros	Construction de studios de semi autonomie	€																							★	●	●	●		Janvier 2020
	Elaboration outil parcours vers l'autonomie	€																								★			●	Jun 2020
	Révision du processus et support du Projet personnalisé																									★	●	●		Décembre 2019





★ Responsable de l'action

● Contributeur

€ Besoin de financement





## Annexe n°6 : Plan de communication Interne et externe

### A) Plan de communication interne :

Destinataires	Objectifs	Fréquence	Moyen de communication
<b>Professionnels</b>	-Transmettre, partager le sens et les avancées du projet -Entendre, recueillie les questions, apporter des réponses	-Bi annuelles -Journal mensuel	-Réunions techniques hebdomadaires -Réunions institutionnelles -News letter institutionnelle -Blog et boîte à idées -Groupes de travail communication écrite : transmission de l'évaluation interne -Fiches de fonction
<b>CSE</b>	-Informé et associé au projet -Recueillir leur avis et accueillir leurs propositions et relais d'information  -Respecter l'information et la consultation légale (ne pas risquer le délit d'entrave)	-Réunions CSE bi-mensuelles -Réunions de consultations annuelles -Réunions exceptionnelles si besoin ou demandes	-Transmission écrite du pré-projet - Commission des marchés <sup>110</sup>
<b>CODIR</b>	-Assurer la co-construction du projet : définir les axes stratégiques et opérationnels du projet -Assurer le pilotage du projet	-Réunion du CODIR toutes les semaines	-DUD -réunion hebdomadaire  -temps individuel formel et informel
<b>Enfants jeunes / Familles</b>	-Recueillir leurs avis sur le projet et leurs conditions d'accompagnement au sein de la MECS -Les informer sur l'avancée du projet -Permettre aux familles de se sentir accueillies dans l'établissement	-tous les 2 mois -trimestrielles  -bi-annuelles	-Réunions CVS -Réunions conduites par le Chef de service avec les enfants/jeunes et les professionnels -Fêtes institutionnelles avec les enfants, les jeunes et les familles.
<b>DG</b>	-Rendre compte du pilotage de la MECS : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Qualité du service rendu</li> <li>o Mise en œuvre des objectifs de l'association</li> <li>o Mise en œuvre des décisions du DG</li> <li>o Animation du personnel</li> </ul>	-bi mensuelle	-DUD -mails -réunions des directeurs de l'association -rencontres individuelles -rencontres avec le Conseil Départemental

<sup>110</sup> Commission des marchés à mettre en œuvre en référence à l'article D2315-29 du Code du Travail. Une commission des marchés est créée au sein du CSE dès lors que sont dépassés deux des trois critères suivants : plus de cinquante salariés, à minima 3 100 000€ de ressources annuelles, seuil des travaux fixé à 30 000€.

<b>Association</b> -DAF -DF -Directrice Qualité -Architecte partenaire  -Bureau du CA	-Prendre appui sur l'expertise technique des fonctions support du siège dans la réalisation du projet depuis l'étude des faisabilités jusqu'à l'évaluation  -Rechercher la validation des projets -Rendre compte de la gestion de la MECS	-mails -rencontre au siège ou à la MECS  -Réunions de Bureau -Assemblée Générale -Rapport d'activité -Rapport Moral -EPRD
---	--	--

## B) Plan de communication externe :

Destinataires	Objectifs	Moyen de communication
<b>Autorité de tarification</b> -DEF  <b>-Maisons des solidarités</b>	-Répondre aux attendus formulés en termes de prestations de service -Recherche de validation du projet  -Développer des partenariats techniques dans l'intérêt des enfants et jeunes confiés	-Schéma départemental enfance-famille et les fiches actions du schéma -Ecriture de projet -Rapports d'activité / Comptes financiers - Rencontres partenariales  -Rencontres partenariales
<b>Partenaires présents sur le territoire</b>	-Identifier les associations et administrations présents sur le territoire concerné par l'accompagnement des jeunes -Comprendre leurs missions et moyens alloués -Conclure avec certains des conventions favorisant ainsi l'accompagnement des jeunes	-réunions partenariales -délégations réparties au sein de l'équipe de direction dans le maillage des partenariats  -groupe de travail dédié à l'action de repérage et maillage avec les partenaires
<b>L'environnement</b> -voisins  -les autres associations de protection de l'enfance : l'association Enfance Synergie 34	-S'assurer de l'inscription des enfants et jeunes dans leur environnement de proximité dans un climat serein  -Partager les expériences conduites sur nos territoires respectifs -Imaginer des rencontres entre professionnels échanger sur les innovations conduites	

**Annexe n°7 : Fiche action pour l'avenant au CPOM : fiche de poste du Coordonnateur Santé**

<b>Coordonnateur Santé</b>			
<b>« Prendre Soin » et « accompagner à la santé »</b>			
<b>Prioriser l'accompagnement à la santé pour les enfants et jeunes accueillis et ouvrir à la dimension du « Prendre Soin »</b>			
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Rupture dans le parcours de soins lors de changements d'orientations ou d'établissement</li> <li>⇒ Les grands adolescents et jeunes majeurs ne savent pas prendre en compte cette dimension santé</li> <li>⇒ Risque de rupture ou non accès des jeunes majeurs à la couverture de soins adaptées</li> <li>⇒ Les parents ne sont pas assez associés dans la prise en compte de la santé de leurs enfants</li> </ul>		
<b>Destinataires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mineurs, majeurs accueillis sur la MECS</li> </ul>		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">TRANCHES D'AGE</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">4 -21 ans</td> </tr> </table>	TRANCHES D'AGE	4 -21 ans
TRANCHES D'AGE	4 -21 ans		
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Garantir une coordination pour les soins de l'enfant entre le médecin d'agence, le médecin de ville (spécialistes, généralistes) et la famille</li> <li>⇒ Garantir sous la délégation du chef de service la conformité des documents institutionnels depuis le recueil des besoins à admission jusqu'à la mobilisation des parents et l'information donnée au service gardien</li> <li>⇒ S'assurer de la désignation d'un médecin traitant pour chaque enfant et jeune</li> <li>⇒ Participer à une éducation à la santé et au « prendre soin » en particulier pour les jeunes du groupe villa concernant la sexualité, les addictions et consommations,</li> <li>⇒ Mettre à disposition des plaquettes d'informations et de la veille documentaire</li> </ul>		
<b>Articulation avec les dispositifs existants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Articulation avec les agences, les médecins d'agence, sages-femmes et autres professionnels de santé</li> <li>⇒ PMI</li> <li>⇒ Planning</li> <li>⇒ Médecine de ville (généralistes, spécialités comme dentistes...)</li> <li>⇒ Orthophonistes, ...</li> </ul>		

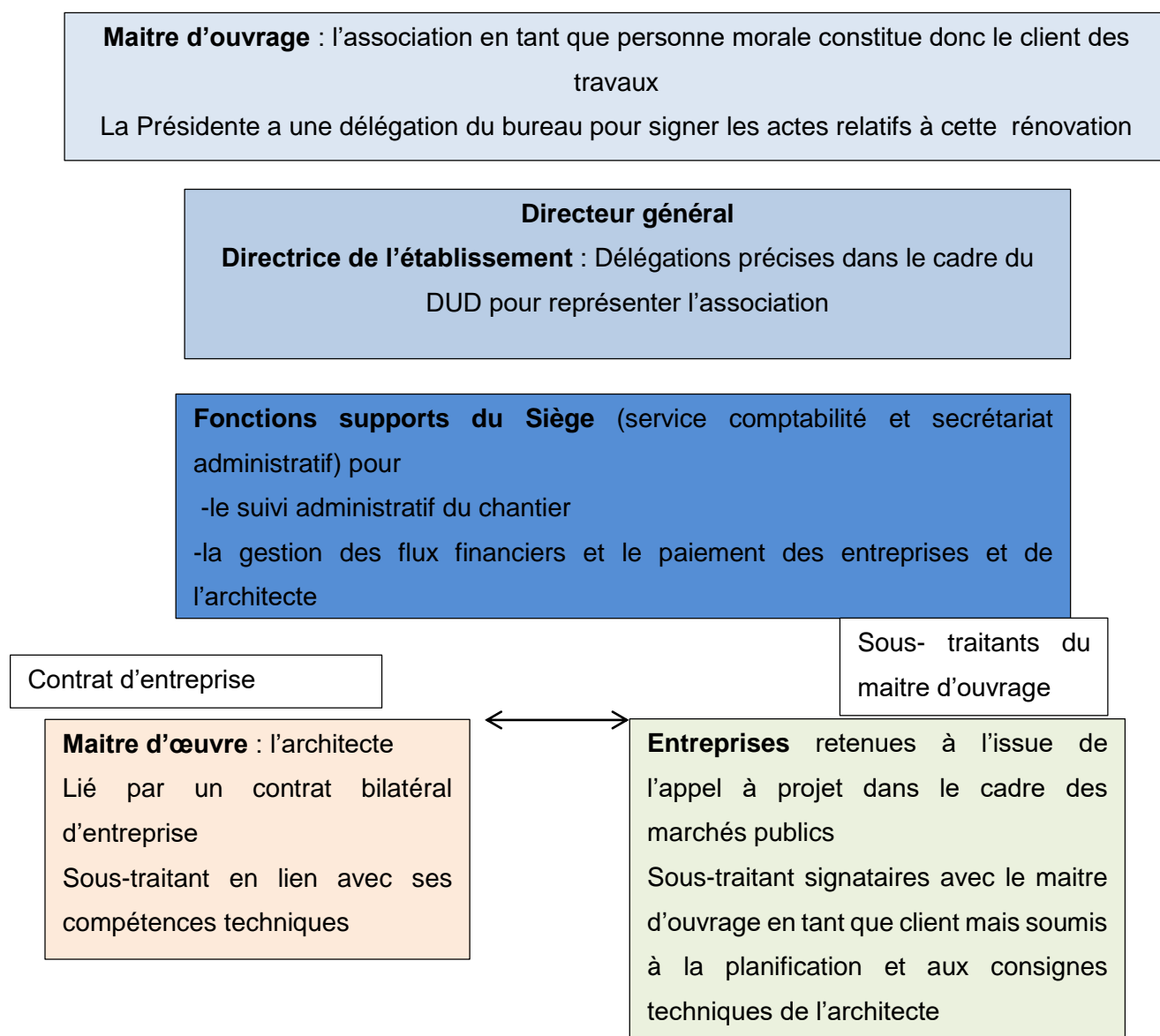


<b>Conseillère en Economie Sociale et Familiale</b>			
<b>Accompagner les jeunes dès 16 ans dans leur gestion budgétaire et administrative en vue de leur entrée dans la vie adulte</b>			
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Insuffisance d'aide éducative à la gestion des budgets des jeunes : pécule argent de poche ou vêture, salaires pour les apprentis</li> <li>⇒ Difficultés pour les jeunes à ouvrir des comptes bancaires</li> <li>⇒ Difficultés pour les jeunes à classer leurs documents administratifs tout au long de leur accueil et en vue de leur départ de la MECS</li> <li>⇒ Absence de lien et de partenariat avec les dispositifs de droits communes sur le territoire en matière d'aide à la gestion</li> </ul>		
<b>Destinataires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mineurs, majeurs accueillis sur la MECS</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">TRANCHES D'AGE</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">16 -21 ans</td> </tr> </table>	TRANCHES D'AGE	16 -21 ans
TRANCHES D'AGE	16 -21 ans		
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒Accompagner individuellement les jeunes dès 16 ans dans l'élaboration d'un budget et la gestion de leurs ressources</li> <li>⇒Accompagner individuellement les jeunes dans le classement de leurs documents administratifs</li> <li>⇒Proposer des actions collectives sur des thèmes liés à la gestion, l'organisation de la vie quotidienne (confection des menus...)</li> <li>⇒Participer avec l'équipe villa à l'accompagnement du savoir-habiter des jeunes : état des lieux, préparation des baux...</li> </ul>		
<b>Articulation avec les dispositifs existants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒En interne, professionnelle intégrée à l'équipe pluridisciplinaire de la villa / personnes ressources pour l'établissement sur les questions liées à l'habitat</li> <li>⇒En externe, articulation avec les agences et notamment les CESF,</li> <li>⇒Partenariat à développer avec les institutions dédiées au logement : plateforme SIAO, FJT..</li> </ul>		



## Annexe n°9 : Schéma et fonctions des acteurs impliqués dans le projet de rénovation

### ● Schéma représentant l'ensemble des acteurs impliqués dans la conduite du projet :



### ● Rôle et fonction de chaque acteur et nature des contrats usités :

#### → Rôle du maître d'ouvrage :

L'association est le maître d'ouvrage, c'est-à-dire qu'elle est le client et le commanditaire des travaux. La Présidente d'association a délégation de la part du bureau du CA pour signer tous les actes d'engagement. L'ensemble des informations sur le déroulé des travaux seront transmises au CA lors des réunions de bureau.

En qualité de directrice de l'établissement, le niveau de délégation mentionné dans mon DUD me permet d'engager des investissements à hauteur de 30 000€. Je serai présente aux réunions de chantier et veillerais au bon déroulement des travaux sur site.

Le siège en tant que fonction support permettra de gérer 2 types d'intervention :

-le service comptabilité dirigé par le Directeur Financier (DF) gèrera les flux financiers, dont le paiement des entreprises,

-le service administratif organisera la gestion et la classification de toutes les pièces liées aux travaux en lien avec l'obligation pour l'ESSMS de devoir produire, si demandé par l'autorité de tarification, les pièces liées aux travaux (article R 314-56 du CASF). Sera consigné toute la dimension administrative du chantier et notamment les différents types d'assurance entrant en jeu dans ce chantier : parfait achèvement des travaux / bon fonctionnement / décennale / dommages ouvrages.

#### → Rôle du maître d'œuvre :

L'architecte choisi bénéficiera d'un contrat d'entreprise. Il s'agit d'un contrat bilatéral qui prévoit de lui sous-traiter, du fait de sa compétence technique, la conduite du chantier depuis les plans jusqu'à la fin de travaux. Son rôle sera d'assister le maître d'ouvrage dans les démarches administratives et techniques de ce chantier. Son contrat devra contenir l'identification des parties, la nature de l'opération, l'objet du contrat (la prestation attendue), le prix et les modalités de paiement, la durée du marché et le délai d'exécution des travaux, les clauses de résiliation, les effets du contrat en terme de responsabilité et d'obligations.

#### → Rôle des bureaux d'étude et de contrôle :

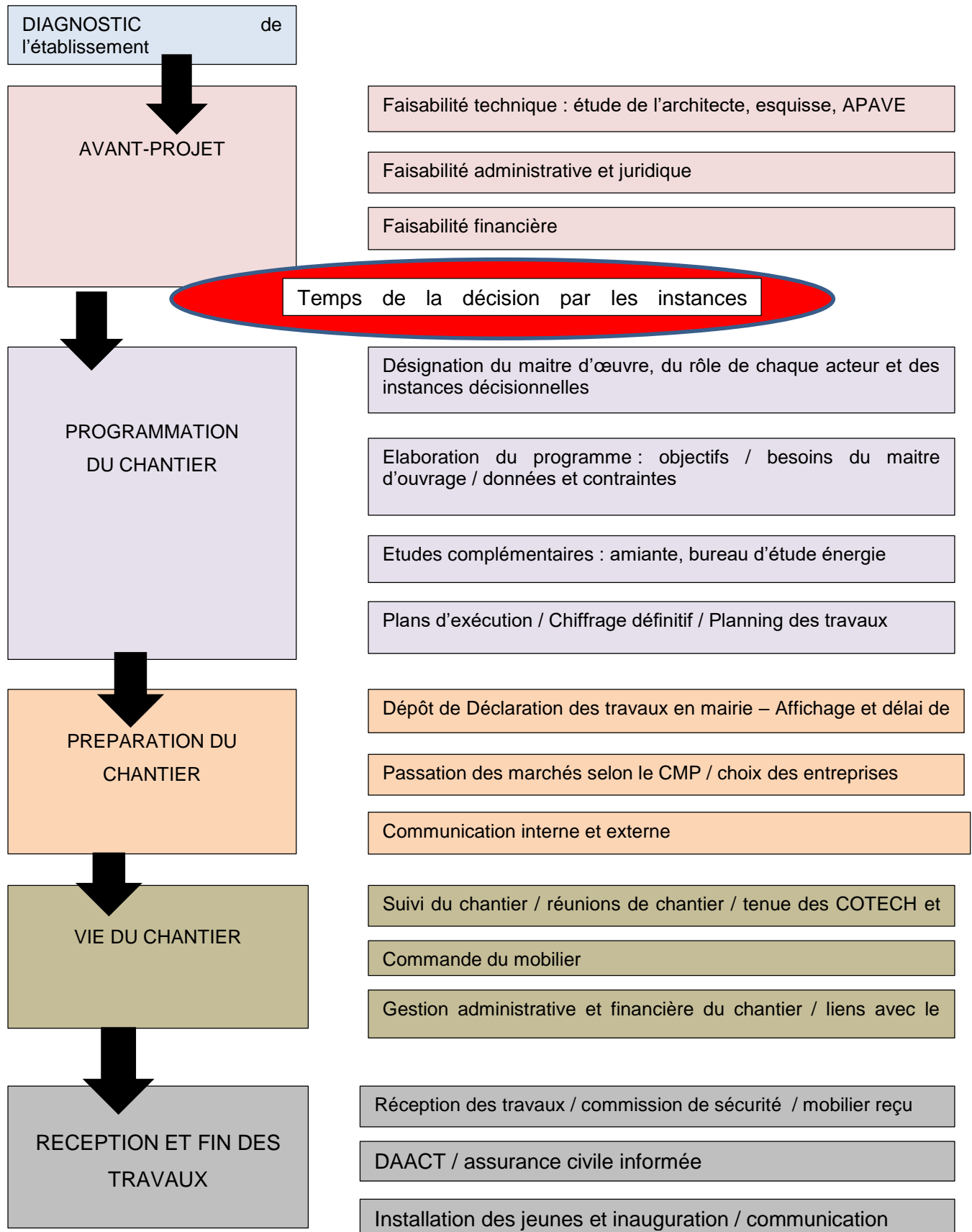
Nous devons, dans le cadre de contrat de prestations mandaté des experts pour procéder à des études ou aux contrôles obligatoires et légaux soit en amont du chantier, soit pendant celui-ci : diagnostic amiante, coordinateur SSI, coordinateur SPS, diagnostic performance énergétique.

#### → Les Entreprises :

Plusieurs corps de métiers devront intervenir : gros œuvre, menuiseries, cloisons, électricité, sanitaire plomberie, carrelage, peinture, notre prestataire habituel gérant notre SSI, notre prestataire informatique pour les câblages de communication. Elles devront avoir répondu dans le cadre d'une réponse à un appel d'offres lancées selon la procédure des marchés publics. Elles répondront par un acte d'engagement. Lorsqu'elles seront choisies, je serai vigilante à ce que leurs contrats, rédigés par l'architecte, mentionnent bien les éléments suivants : respect du délai d'exécution indiqué par le planning fourni par le maître d'œuvre, la mention de pénalités de retard si retard constaté, les modalités de paiement et surtout les 5% de réserve conservée en fin de chantier adossé à la durée de l'assurance de bon fonctionnement. Les entreprises peuvent, comme alternative, fournir une garantie par la Banque qui se substitue à ce montant.



**Annexe n°10 : Schéma des étapes des travaux**





## Annexe n°11 : Chiffrage définitif du Projet concernant le bâti

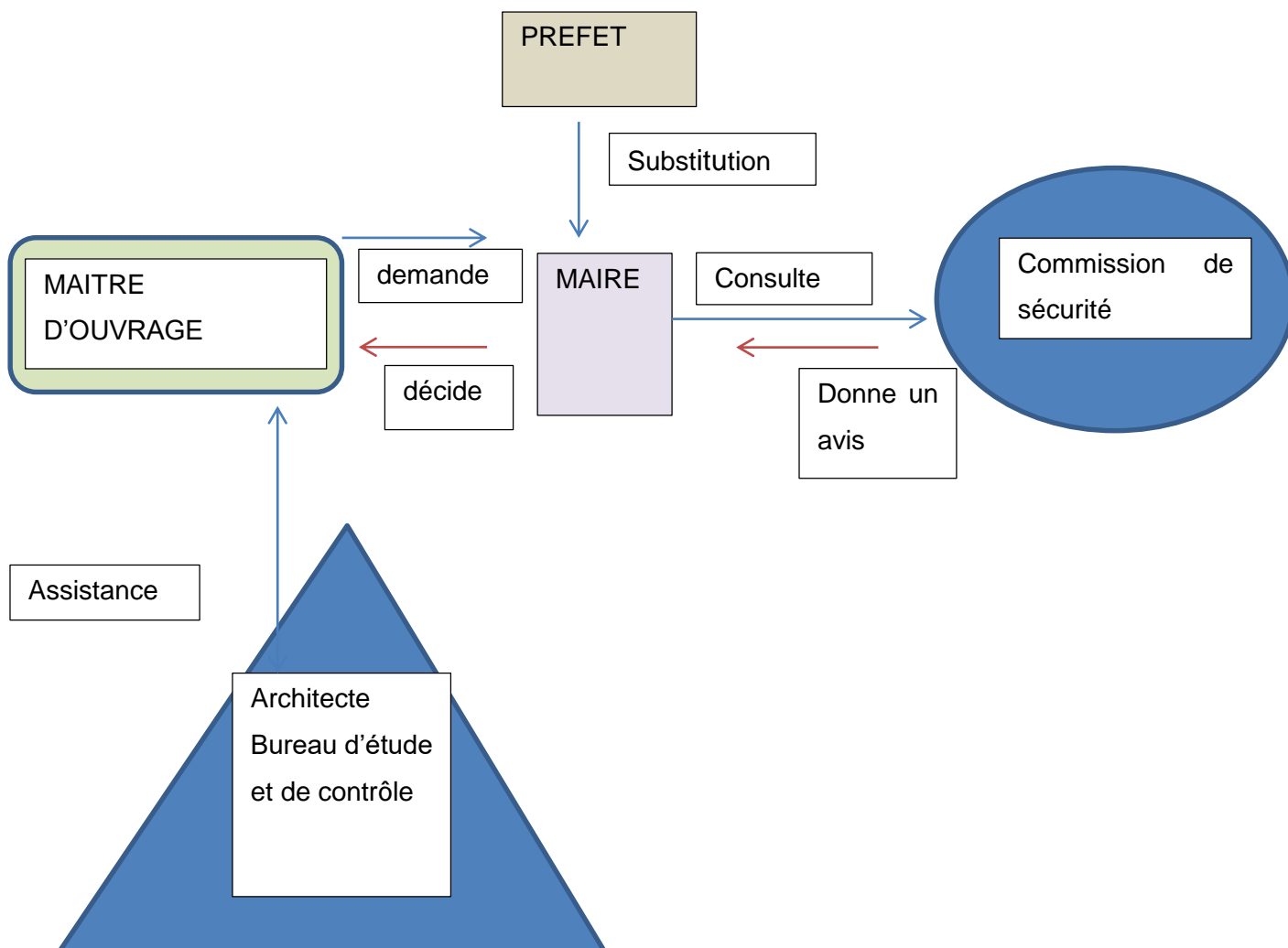
				MONTANT € HT	%	TVA	MONTANT € TTC	%
A-1	terrain			- €		- €	- €	
A-2	frais de notaire			- €		- €	- €	
A-3	étude de sol	réf		- €	20,0%	- €	- €	
A-4	géométrie	réf		- €	20,0%	- €	- €	
<b>A - TOTAL CHARGE FONCIERE</b>				- €		- €	- €	
B-1	taxe aménagt - Région	provision		- €	0,0%	- €	- €	
B-2	taxe aménagt - Département	provision		- €	0,0%	- €	- €	
B-3	taxe aménagt - Inter-comm	provision		- €	0,0%	- €	- €	
B-4	taxe aménagt - Commune	provision		- €	0,0%	- €	- €	
B-5	redevance archéologique	provision		- €	0,0%	- €	- €	
<b>B - TOTAL PARTICIPATIONS</b>				- €		- €	- €	
C-1	raccordement EU-EV	provision		- €	20,0%	- €	- €	
C-2	raccordement électricité	provision		- €	20,0%	- €	- €	
C-3	raccordement gaz	provision		- €	20,0%	- €	- €	
C-4	raccordement téléphone	provision		- €	20,0%	- €	- €	
C	Provisions pour révisions et actualisation			- €	20,0%	- €	- €	
<b>C - TOTAL BRANCHEMENTS ET INFRASTRUCTURE</b>				- €		- €	- €	
D-1	GROS CEUVRE - VRD	DJURIC	Acte d'engagement	21 170,00 €	20,0%	4 234,00 €	25 404,00 €	
			Enrabis	21 640,00 €	120,0%	25 968,00 €	47 608,00 €	
D-2	MENUISERIES	SDIA PARTNER	Acte d'engagement	12 025,16 €	20,0%	2 405,03 €	14 430,19 €	
D-3	PLACD CLOISONS	ISOPLUS	Acte d'engagement	9 368,80 €	20,0%	1 873,76 €	11 242,56 €	
D-4	ELECTRICITE	ESTEVE	Acte d'engagement	21 700,00 €	20,0%	4 340,00 €	26 040,00 €	
D-5	SANTAIRE - PLOMBERIE	ESPINASSE	Acte d'engagement	20 939,60 €	20,0%	4 187,96 €	25 127,56 €	
D-6	CARRELAGE	SOMEREV	Acte d'engagement	14 704,65 €	20,0%	2 940,93 €	17 645,58 €	
D-7	PEINTURE	PS SERVICE	Acte d'engagement	7 380,00 €	20,0%	1 476,00 €	8 856,00 €	
D	Provisions pour révisions et actualisation	128 928 €	0,0%	- €	20,0%	- €	- €	
<b>D-40 TOTAL TRAVAUX</b>				128 928,41 €		25 785,68 €	154 714,09 €	
E-1	Maitre d'œuvre		selon proposition	15 000,00 €	20,0%	3 000,00 €	18 000,00 €	
E-2	Indemnités de concours MOa		0,0%	- €	20,0%	- €	- €	
E-3	Mission de synthèse		0,0%	- €	20,0%	- €	- €	
E-4	D.P.C		0,0%	- €	20,0%	- €	- €	
E-5	Coordinateur SPS		selon proposition	2 200,00 €	20,0%	440,00 €	2 640,00 €	
E-6	Coordinateur SSI		provision	2 500,00 €	20,0%	500,00 €	3 000,00 €	
E-7	Bureau de contrôle		selon proposition	4 353,00 €	20,0%	870,60 €	5 223,60 €	
E-8	Etude loi sur l'eau		0,0%	- €	20,0%	- €	- €	
E-9	Prédiagnostic solaire		0,0%	- €	20,0%	- €	- €	
E-10	Diagnostics réglementaires (amiante)		selon convention	2 150,00 €	20,0%	430,00 €	2 580,00 €	
E	Provisions pour révisions et actualisation	128 928 €	0,0%	- €	20,0%	- €	- €	
<b>E - TOTAL HONORAIRES</b>				26 203,00 €		5 240,60 €	31 443,60 €	
F-2	frais divers		provision	- €	20,0%	- €	- €	
F-3	aléas	128 928 €	4,0%	5 202,26 €	20,0%	1 040,45 €	6 242,71 €	
F-4	assurances D.O + T.R.C.	177 938 €	2,0%	3 642,29 €		357,71 €	4 000,00 €	
<b>F - TOTAL FRAIS ANNEXES</b>				11 844,55 €		1 998,16 €	13 842,71 €	
<b>G - PRIX DE REVIENT - T.V.A. 20%</b>				166 975,96 €		33 024,44 €	200 000,41 € TTC	
<b>H - Equipements - Mobilier</b>				- €	20,0%	- €	- € TTC	
<b>I - PRIX DE REVIENT GLOBAL - T.V.A. 20%</b>				166 975,96 €		33 024,44 €	200 000,41 € TTC	

## Annexe n°12 : Représentation des enjeux de la commission de sécurité

La commission consultative départementale de sécurité et d'accessibilité, est l'organe crée depuis 1995, compétent pour donner des avis à l'autorité investie du pouvoir de police dans certains domaines où la sécurité des usagers des espaces publics est engagée. Ses missions ont évolué au gré des évolutions du cadre règlementaire des bâtiments et des équipements de sécurité. Le préfet organise les modalités de ces commissions et peut créer des sous-commissions spécifiques, et notamment une sous-commission départementale pour la sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public.

Cela signifie que la commission est consultée dans un premier temps au moment de la déclaration des travaux pour donner un avis lors de l'instruction du dossier par le service d'urbanisme de la commune. Puis, la commission de sécurité intervient après les travaux, avant l'accueil du public pour l'ERP. Cette fois, la commission va contrôler sur le terrain de l'établissement les aspects de sécurité.

Schéma extrait du site [www.ccsaldrin.fr/commission-de-securite-et-dossier-securite.html](http://www.ccsaldrin.fr/commission-de-securite-et-dossier-securite.html)



## Annexe n°13 : Tableau de bord suivi de l'évaluation du projet

Actions conduites Ou à conduire	Objectifs visés	Indicateurs d'efficacité	Indicateurs d'efficience
<u>1/ Revoir la constitution des équipes</u>	-garantir un accompagnement global pour les enfants et les jeunes	- fiches de fonction élaborées, travaillées avec les salariés -mise en œuvre effective dans chaque équipe de la composition attendue	-respect des échéances définis dans le planning général -réorganisation à coût constant
<u>2/ Réorganiser la planification du travail</u>	-réduire les clivages entre équipes -permettre aux animateurs de participer aux réunions techniques et réunions de PP	-plannings élaborés par les chefs de service, présentés en CSE et remis aux professionnels	-respect des échéances et délais de prévenance
<u>3/ Mise en place de deux nouvelles fonctions et compétences</u> -le coordonnateur santé  -la CESF	-s'assurer d'une couverture maladie pour chaque jeune -permettre aux jeunes d'améliorer leur prise en charge santé  -accompagner les jeunes dans la gestion de leur budget et du savoir-habiter	-recrutement effectif AES -nombre de jeunes ayant leurs droits ouverts -mise en place de fiches de liaison médicales retraçant tous les RDV médicaux organisés -nombre d'actions collectives conduites autour d'actions de prévention santé -recrutement CESF -élaboration des outils d'aide pour les jeunes	-respect des échéances

Actions conduites Ou à conduire	Objectifs visés	Indicateurs d'efficacité	Indicateurs d'efficience
<u>4/ Organiser la mobilité des professionnels</u>	-constituer des équipes pluridisciplinaires -garantir un accompagnement global aux jeunes	-% de vœux de mobilité transmis -% de réponses positives au 1 <sup>er</sup> vœu formulé par le salarié	--respect échéances
<u>5/ Former les professionnels</u>	-soutenir les professionnels à développer des pratiques de co-construction avec les parents	-mise en place effective de la formation	-respect des coûts prévisionnels
<u>6/ Conduire la rénovation architecturale</u>	-construire 3 studios de semi –autonomie dans l'enceinte de la MECS pour garantir une diversification des modes d'accueil	-respect des consignes de sécurité -tenue des réunions hebdomadaires de chantier -réception des travaux conforme au programme -validation de la commission de sécurité -livraison et installation des meubles conformes au devis	-respect du budget défini -respect du planning des travaux
<u>7/Meubler le groupe villa</u>	-adapter le mobilier à la tranche d'âge des jeunes -mettre à disposition des jeunes du mobilier non vétuste	-commande et livraison effective du mobilier -respect des contraintes réglementaires	-respect du budget prévu dans le PPI
<u>8/ Poser les bases du nouveau projet de service villa</u>	-Définir les objectifs principaux du service -Fédérer l'équipe autour de ces objectifs -Garantir un accompagnement global et cohérent pour les jeunes	-renseignement de la matrice préparée et validée en équipe de direction permettant de lister par modes d'accueil les objectifs et les profils des jeunes -production des règles de fonctionnement par écrit pour chaque modalité d'accueil	-respect des trois de travail définis -respect de l'échéance

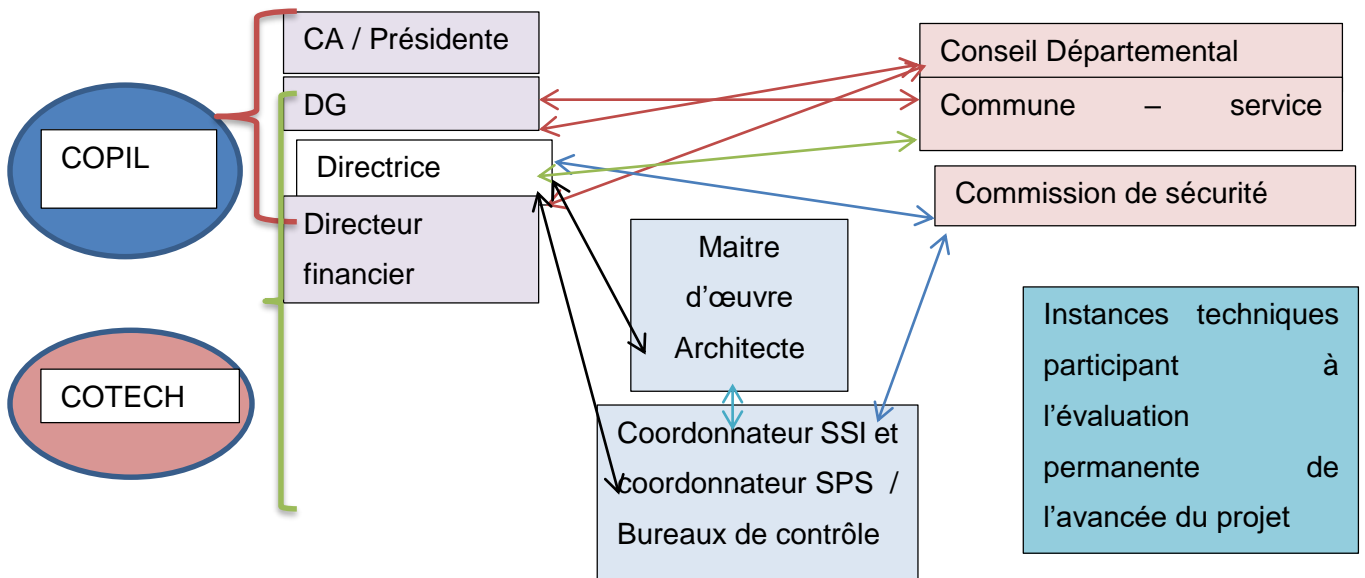
Actions conduites Ou à conduire	Objectifs visés	Indicateurs d'efficacité	Indicateurs d'efficience
<u>9/ Révision de l'outil Projet personnalisé</u>	-Améliorer le recueil de la parole des jeunes et des enfants -Respecter le droit des usagers	-production d'un nouveau support du projet personnalisé -écriture du schéma formalisant le processus du PP -taux de participation à ce groupe de travail	-respect du planning
<u>10/ Construction de l'outil d'évaluation de l'autonomie</u>	-Evaluer les tâches menées par les jeunes et organiser une graduation dans l'acquisition de nouvelles formes d'autonomie	-Production de 3 grilles définissant les tâches et positionnements attendus chez les jeunes en fonction de leurs modalités d'accueil : accueil collectif → studio semi-autonomie → studio diffus	-respect de l'échéance
<u>11/ Etendre la place des familles</u>	-Permettre aux enfants et jeunes de développer une analyse réflexive sur leur histoire -Permettre aux jeunes de renouer ou maintenir des liens avec leur environnement	-nombre de parents présents au CVS -nombre de parents présents aux fêtes institutionnelles -retranscription de la parole des parents dans les documents du PP	- respect du planning
<u>12/ Recruter un professionnel pour l'APP</u>	Recruter un professionnel permettant une lecture et analyse de la situation du jeune inscrit dans son système familial	-recrutement effectif de l'intervenant -signature d'une convention APP	- respect du planning
<u>13/ Exploiter les ressources du territoire</u>	Connaitre les institutions et leurs missions concernées par l'accompagnement des jeunes	-fiches remplies par axe d'accompagnement : santé / logement / scolarité et insertion professionnelle / socialisation / accès aux droits	- respect du planning





## Annexe n°14 : Instances de contrôle et d'évaluation du projet architectural

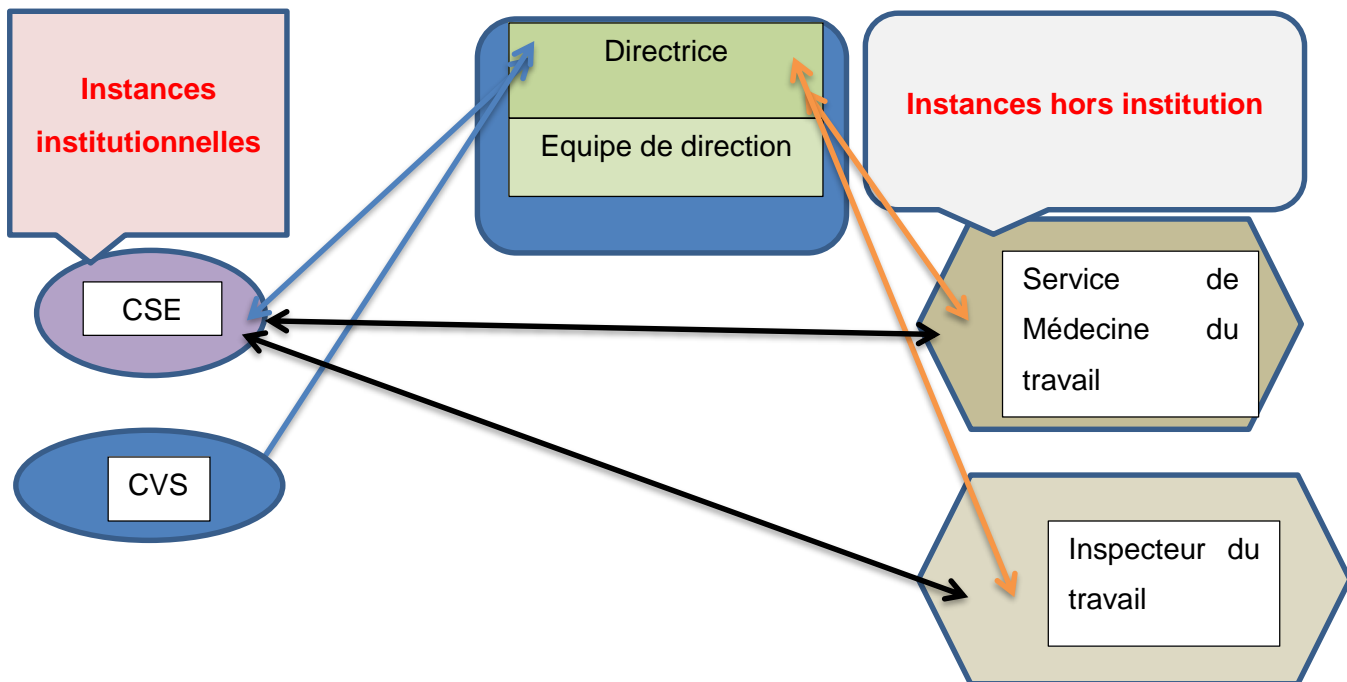
### ● 1<sup>er</sup> Schéma des acteurs et instances décisionnels durant le projet



Chacune de ces instances participe de l'évaluation dans la démarche projet car leurs missions leur confèrent un impact sur les décisions prises concernant le projet. Les flèches indiquent les liens, en terme de dialogue et de communication, possibles.

### ● 2<sup>ème</sup> Schéma des instances d'informations et de communication

Les flèches traduisent les liens réels et potentiels qui peuvent lier chacune des instances.





SERRA

Line-Lise

Novembre 2019

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

**ETABLISSEMENT DE FORMATION : IFOCAS Montpellier**

**FAVORISER LE PARCOURS PERSONNALISE DE JEUNES DE 16 A 21 ANS  
VERS L'AUTONOMIE EN ADAPTANT LES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT  
D'UNE MECS**

***Résumé :***

La loi du 14 mars 2016 relative à la Protection de l'Enfance, demande aux acteurs du secteur des actions spécifiques visant à mieux préparer la sortie des jeunes âgés de seize à vingt et un ans. Une part importante de jeunes quitte le dispositif de l'ASE sans solutions et sont surreprésentés parmi la population des sans-abri. Cette situation est aussi liée aux modifications sociétales depuis plusieurs décennies impactant l'entrée dans la vie adulte des jeunes en France.

La Maison d'Enfants les Mariniers que je dirige, située dans l'Hérault, doit adapter ses modalités d'accompagnement en direction des jeunes afin d'organiser un parcours gradué pour que chaque jeune puisse expérimenter des apprentissages et fasse progressivement des acquisitions dans les domaines suivants : le savoir habiter (tâches du quotidien), le savoir vivre ensemble et le savoir se vivre seul, le prendre soin de sa santé, la gestion budgétaire et administrative, les choix de scolarisation et de formation professionnelle. Ce parcours d'autonomisation et de responsabilisation des jeunes se matérialise par une diversification des modes d'accueil (actions sur le bâti) et par de nouveaux outils créés dans l'accompagnement éducatif.

Les professionnels de la MECS vont rénover leurs pratiques professionnelles et intégrer de nouveaux métiers afin que ces équipes, désormais pluridisciplinaires, mettent au service des jeunes des compétences complémentaires leur permettant de développer leurs capacités et aptitudes à entrer dans la vie adulte en disposant de points d'appui multiples.

***Mots clés :***

Jeunes, autonomie, indépendance, vulnérabilité, besoins, attentes, changement, responsabilités, rénovation architecturale, projet personnalisé.

*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.*