



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2004

Enfance

**DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MODES DE PRISE EN CHARGE
POUR DES ADOLESCENTS EN GRANDE DIFFICULTÉ À TRAVERS
LA RESTRUCTURATION D'UNE MECS**

Denis BELOT

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1 COMMANDE SOCIALE ET EVOLUTION DES POPULATIONS ACCUEILLIES	3
1.1 Deux établissements possédant des caractéristiques communes	4
1.1.1 Valeurs et projet de l'ADPEP 66	4
1.1.2 Cadre juridique et missions des MECS de Cerdagne	5
1.1.3 Un contexte géopolitique particulier	7
1.1.4 Evolution des placements en Cerdagne: vers l'accueil d'adolescents en grande difficulté	9
1.1.5 L'institution déstabilisée	10
1.2 Contexte socio-économique et placements d'enfants.....	12
1.2.1 Un département particulièrement touché par la paupérisation	12
1.2.2 Un facteur fragilisant : les familles monoparentales ou recomposées.....	13
1.2.3 L'inactivité professionnelle : un facteur de risque aggravant	14
1.2.4 Un recours de plus en plus fréquents aux placements judiciaires	15
1.3 La réponse sociale et le dispositif de protection.....	18
1.3.1 La protection de l'enfance en danger à travers l'histoire	18
1.3.2 Le placement d'enfants en institution: une pratique controversée	20
1.3.3 La demande des prescripteurs : l'éloignement des jeunes du centre urbain.....	22
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	
2 LES MECS DE CERDAGNE : ETAT DES LIEUX ET PROJECTIONS.....	26
2.1 Une culture et des ressources spécifiques à chaque structure.....	26
2.1.1 Le Faytou: une histoire marquée par la dimension collective et la stabilité	26
2.1.2 Le Paradou: une histoire chaotique marquée par de multiples changements.....	28
2.2 Les différents services de la MECS	30
2.2.1 La direction : une équipe à constituer	32
2.2.2 Les services éducatifs : des équipes à étoffer	32
2.2.3 Le personnel des services généraux	36
2.2.4 Le service administratif.....	36

2.3	Mettre en œuvre une démarche de projet à partir de l'existant.....	37
2.3.1	La stratégie au service du projet	37
2.3.2	Un comité de pilotage pour définir les grands axes de travail	38
2.3.3	Mettre en place des groupes de travail chargés de l'élaboration des projets de services.....	40
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE		
3	DEVELOPPER DE NOUVEAUX MODES DE PRISES EN CHARGE POUR LA MECS DE CERDAGNE.....	44
3.1	L'adaptation des dispositifs d'hébergement.....	44
3.1.1	Le groupe restreint pour une meilleure prise en compte de l'individu	45
3.1.2	Vers l'abandon progressif des locaux du Faytou au profit de la création de quatre villas sur le plateau Cerdan.....	46
3.1.3	De l'accueil en studios internes à la création d'un service de studios externes...	48
3.1.4	La prise en compte de jeunes relevant de l'ordonnance de 45	52
3.1.5	Des relais avec les structures de la plaine	53
3.1.6	Les familles associées au placement et à la vie de l'établissement.....	55
3.2	Création d'un service d'accompagnement de jour.....	57
3.2.1	De la rupture sauvage à la re-mobilisation.....	58
3.2.2	Les quatre pôles du service d'accompagnement de jour	58
3.2.3	Premiers éléments d'évaluation	60
3.3	L'accompagnement des personnels au changement : de l'évolution des pratiques professionnelles.....	64
3.3.1	Rééquilibrer progressivement les ratios d'encadrement du personnel	65
3.3.2	Mettre en place une commission permanente comme outil de promotion et d'évaluation du projet	67
3.3.3	Optimiser le dispositif de formation pour préparer l'évaluation interne	68
CONCLUSION		73
Bibliographie		75
Liste des annexes		I

Liste des sigles utilisés

ADPEP : Association Départementale des Pupilles de l'Enseignement Public
ASE : Aide Sociale à l'Enfance
CAFDES : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention Sociale
CAMSP : Centre d'Action Médico Sociale Précoce
CCN : Convention Collective Nationale
CDI : Contrat à Durée Indéterminé
CER : Centre Educatif Renforcé
CJM Contrat Jeunes Majeurs
CMPP : Centre Médico Psycho Pédagogique
CRAF : Centre de Ressource d'Accompagnement et de Formation
CROSMS : Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico Sociale
DASS : Direction de l'Action Sanitaire et Sociale
DDEEAS : Directeur D'établissement d'Education Adaptée et Spécialisée
DDPJJ : Direction départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
DRPJJ : Direction Régionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
DSD : Direction de la Solidarité Départementale
ETP : Equivalent Temps Plein
IGAS : Inspection Générale de l'Action Sociale
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IR : Institut de Rééducation
MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social
ODAS : Observatoire national De l'Action Sociale Décentralisée
OPP : Ordonnance de Placement Provisoire
PEP : Pupilles de l'Enseignement Public
PAUF : Plan Annuel d'Utilisation des Fonds de Formation
SAJ : Service d'Accompagnement de Jour
VTT : Vélo Tout Terrain

INTRODUCTION

L'Association Départementale des Pupilles de l'Enseignement Public des Pyrénées Orientales (ADPEP 66) m'a confié, depuis le 1^{er} septembre 2002 la direction de ses deux établissements Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) le Faytou et le Paradou toutes deux situées en Cerdagne, zone rurale de moyenne montagne, à l'Ouest du département.

L'objectif de l'association est clair ; il s'agit de restructurer l'ensemble de son secteur social de manière à mettre en place une dynamique permettant de mieux répondre à une exigence de qualité de prise en charge d'une part et de développer des projets de création de structures en plaine d'autre part, ceci afin de répondre aux besoins du département en matière de prise en charge d'adolescents en grande difficulté.

En ce qui concerne les deux établissements de Cerdagne, ma mission consistera à valoriser, à diversifier et à adapter les modes d'intervention auprès d'un public adolescent dont la prise en charge et l'accompagnement se révèlent actuellement de plus en plus difficile.

Un des aspects fondamentaux de cette restructuration, sera la mutualisation complète des potentiels matériels et humains des deux MECS, lesquelles poursuivent les mêmes buts. Le projet de restructuration, mené en commun, passera donc nécessairement par la fusion administrative des deux structures pour n'en constituer qu'une seule.

Ma nomination au poste de directeur de ces établissements fait suite à cinq années d'exercice de la fonction de chef de service éducatif à la MECS du Paradou. Ayant activement participé à la réflexion d'ensemble à travers des groupes de travail tant au niveau des établissements de Cerdagne qu'au sein de l'Association, le terrain ne m'est pas inconnu. Il s'agit pourtant d'amorcer un virage important dans la manière de penser l'action éducative dans les deux établissements.

Le Faytou et le Paradou ont chacun leur histoire, leurs points forts et leurs points faibles. Chacun a développé ses modes d'interventions, sa « culture d'entreprise. » Les points communs existent aussi, ne serait-ce que par la spécificité de leur implantation géographique et le rattachement aux valeurs associatives communes que sont la laïcité et la solidarité.

Penser, dans ce contexte, en terme d'amélioration de la qualité de la prise en charge nécessite un travail de diagnostic préalable pouvant servir de base à la réflexion, puis à l'action.

Après avoir brièvement présenté l'association et les établissements de Cerdagne, la première partie de ce travail sera consacrée à l'étude du contexte social et économique départemental et aux liens pouvant exister entre ce dernier et les politiques sociales en matière de protection de l'enfance et de l'adolescence en danger. Nous verrons ainsi comment l'évolution des politiques publiques, cherche en permanence un ajustement entre proximité et éloignement géographique du sujet de son milieu d'origine.

Dans la deuxième partie, je m'appliquerai à présenter les deux établissements du Faytou et du Paradou, dans leurs histoires et leurs singularités. La mise en évidence des points forts et des points faibles de chaque structure, mais aussi de leurs points communs me conduira à orienter une réflexion d'ensemble et à élaborer une stratégie d'action.

C'est au fil de la troisième partie que nous verrons se construire des réponses, en terme d'adaptation de la prise en charge. Certaines ont pu d'ores et déjà concrètement aboutir, comme la création d'un service de studios externes et d'un accompagnement de jour ou encore le travail avec les familles. D'autres restent à finaliser telles la création de petites unités et la mise en place d'un dispositif d'évaluation. L'accompagnement des personnels au changement et la mise en place d'un dispositif permanent de suivi et d'évaluation des projets constituera, à mon sens, la pierre angulaire concourant à la réussite de l'ensemble.

1 COMMANDE SOCIALE ET EVOLUTION DES POPULATIONS ACCUEILLIES

« Le secteur social et médico-social peut apparaître au profane comme clairement délimité, voire marginal, comme un secteur clos dépourvu d'enjeux majeurs. Il s'agit pourtant d'un secteur en croissance constante, que ce soit en nombre de personnes concernées, en complexité de techniques de prise en charge, en coût financier, en reconnaissance sociale.¹ » Cette évolution est nettement perceptible dans le secteur social et dans les deux Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS) que je dirige. L'intrication des difficultés économiques, sociales et des problématiques propres à chaque famille dont un des enfants est pris en charge dans nos MECS rend le travail éducatif complexe, dans un contexte sociétal qui ne l'est pas moins.

Le risque est alors, pour les acteurs de terrains, de baisser les bras devant la difficulté ou de se tromper de cible face aux comportements devenus incompréhensibles des adolescents dont nous avons la charge.

En tant que directeur, il m'appartient d'avoir une vision claire de cette évolution, de manière à resituer le sens de l'action entreprise et qu'ainsi chaque personnel, puisse, s'approprier la mission et la faire vivre.

Après avoir présenté rapidement l'Association Départementale des Pupilles de l'Enseignement Public (ADPEP 66) et les deux établissements de Cerdagne dans leur environnement, je m'attacherai à étudier le contexte économique et social du département des Pyrénées Orientales. Nous serons ainsi mieux à même de comprendre ses incidences éventuelles, en terme de dégradation des situations familiales, lesquelles conduisent parfois au placement d'un enfant ou d'un adolescent en MECS. Nous pourrons ensuite repérer et analyser l'évolution et la problématique actuelle des MECS de Cerdagne.

¹ Jean Marie MIRAMON : « le métier de directeur, technique et fiction » édition Dunod page 15

1.1 Deux établissements possédant des caractéristiques communes

Les deux MECS de Cerdagne appartiennent à l'Association Départementale des Pupilles de l'Enseignement Public des Pyrénées orientales (ADPEP 66.) Il s'agit d'une association régie par la loi de 1901, déclarée en préfecture le 26 janvier 1917. Elle est présidée, depuis son origine, par l'inspecteur d'Académie des Pyrénées Orientales. Elle a créé et gère, sur le département, 9 établissements ou services et organise de multiples séjours de vacances pour enfants et adolescents.

1.1.1 Valeurs et projet de l'ADPEP 66

En 1915, la France alors en guerre, compte des centaines de milliers d'orphelins. Le philosophe Xavier LEON décide alors, avec quelques amis, de fonder une œuvre laïque pour secourir les orphelins des écoles publiques. Un comité d'initiative incite par la suite à la création d'associations départementales. Grâce aux inspecteurs d'Académie et aux instituteurs, l'œuvre des pupilles de l'école publique se constitue. Elle prendra par la suite la dénomination de Pupille de l'Enseignement Public (PEP.) Rapidement, des associations départementales verront le jour. Les conseils d'administration des PEP demeurent essentiellement composés d'enseignants.

L'ADPEP 66 s'est donnée pour mission *«de lutter contre toutes les exclusions ; ces structures accueillent ou accompagnent des enfants ou adolescents et leur permettent l'accès aux établissements d'enseignement public»* (extrait du projet associatif ADPEP 66 2003.) Elle s'appuie, pour ce faire, sur les valeurs fondamentales qui guident l'action du mouvement depuis ses origines: la laïcité et la solidarité.

Ces deux maîtres mots constituent le socle sur lequel repose l'action de l'ADPEP 66. La laïcité est l'expression républicaine de la séparation de l'église et de l'état depuis la loi de 1905. Elle vise à valoriser, dans le mouvement des PEP, l'idée que l'homme est responsable du monde dans lequel il vit.

La solidarité s'exprime, quant à elle, comme la capacité de répondre, au travers d'une action militante, aux besoins des plus démunis.

Aussi, l'ADPEP 66 a-t-elle développé :

- Un secteur médico-social comprenant un Service d'Education Motrice (SEM), un Service d'Education Auditive (SEA), un Service d'Education Visuelle (SEV), un centre Médico-Psycho-Pédagogique (CMPP), un Centre d'Action Médico-Sociale Précoce (CAMSP) et un institut de rééducation (IR.)

- Un Centre de Ressources, d'Accompagnement et de Formation (CRAF) oeuvrant pour l'accompagnement à la formation des plus démunis (jeunes et adultes)
- Un secteur social comprenant les deux Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS) de Cerdagne et un Centre Educatif Renforcé (CER)

L'ADPEP 66 gère également un nombre important de centres de vacances et organise tout au long de l'année des classes de découvertes.

Jusqu'en 2003, tous les dirigeants de l'ADPEP 66, qu'ils soient élus (membres du bureau...) ou salariés (directeurs d'établissements) étaient des enseignants. Cependant, L'ADPEP 66 a modifié ses statuts en 2002, afin d'ouvrir son conseil d'administration et de permettre l'embauche de directeurs à des personnes non issues de l'éducation nationale. Sans doute cette avancée marque-t-elle un progrès dans la volonté affichée de permettre un brassage d'idées et de cultures différentes. A ce jour, trois postes de directeur sont concernés : celui du CRAF, celui de l'IR et celui des MECS de Cerdagne que j'occupe.

1.1.2 Cadre juridique et missions des MECS de Cerdagne

Les deux Maisons d'Enfants «le Paradou» et «le Faytou», bénéficient du même cadre législatif et réglementaire. Le tableau suivant récapitule cette base commune:

CADRE JURIDIQUE ET ADMINISTRATIF

Cadre juridique:	Association de droit privé, loi 1901
Cadre législatif:	➤ Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, fixant les modalités d'accueil, de fonctionnement et d'évaluation dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux
Modes de placements:	➤ Habilitation justice en assistance éducative au titre des articles 375 à 375-8 du code civil, issue de l'ordonnance du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger ➤ Loi 74-631 du 05.07.1974 instituant la possibilité d'extension d'une mesure de protection en assistance éducative pour les majeurs de 18 à 21 ans (contrat jeune majeur) ➤ Art. L222-5 du Code de l'action sociale et des familles relatives à la protection administrative des mineurs
Modes de financement	➤ Prix de journée, versé par le Conseil Général pour les mineurs et pour les jeunes majeurs bénéficiant d'un contrat jeune majeur (CJM), aide sociale à l'enfance ➤ Prix de journée, versé par la Direction Régionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse DRPJJ pour les jeunes majeurs bénéficiant d'un «contrat jeune majeur» justice.
Organisme de contrôle:	➤ Direction de la Solidarité Départementale (DSD) du Conseil Général ➤ Service déconcentré du Ministère de la justice: Direction Régionale et Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
Cadre de travail des personnels:	➤ Statut privé, Convention Collective Nationale du 31.10.1951 (CCN 51)

La MECS du Faytou et la MECS du Paradou ont donc toutes deux une double habilitation de l'Aide Sociale à l'Enfance et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

Ce cadre de travail prédéfinit l'ensemble des prestations attendues des structures et la manière dont elles peuvent être mises en œuvres.

On notera quelques particularités:

- Un juge des enfants peut confier un jeune aux services de l'ASE, lesquels le confie à une MECS (on dit alors que le jeune est «en garde»), ou directement à la MECS. Dans le cas d'un placement dit «administratif», c'est à dire sans l'intervention d'un juge des enfants (on parle alors d'accueil provisoire), l'ASE confie le jeune à la MECS après signature avec le représentant légal du mineur d'un «contrat de placement. » Dans cette dernière hypothèse, le ou les parents, peuvent à tous moments, interrompre la prise en charge.
- La loi 2002-2 impose la mise en place d'un contrat de séjour ou d'un document individuel de prise en charge à destination des usagers. La contractualisation relève, à mon avis, d'une gageure dans une MECS, pour la plupart des placements. En effet, le jeune mineur est confié par le juge des enfants à l'établissement sur Ordonnance Provisoire de Placement (OPP) pour une durée de six mois, ou par jugement en assistance éducative, ce dernier ne pouvant excéder deux ans. Il s'agit bien d'une injonction de placement. Ni le jeune, ni la famille, ne peuvent s'y soustraire. La notion de contrat est donc exclue au profit du document individuel de prise en charge.
- Les MECS de Cerdagne sont habilités à recevoir des jeunes «à protéger», soit par décision administrative de la DSD, soit par décision judiciaire du juge des enfants. Elles ne bénéficient pas d'une habilitation au titre de l'ordonnance du 02 février 45 relative à l'enfance délinquante. Pourtant, nous aurons l'occasion d'y revenir, la DDPJJ et le conseil général sont dans l'attente de voir les MECS de Cerdagne intégrer, dans leurs projets, des jeunes relevant de l'ordonnance de 45.

La mission principale des deux établissements consiste à offrir à l'enfant en difficulté ou en danger physique ou moral dans sa famille, dans son environnement scolaire et social, une prise en charge au quotidien, en hébergement. Les moyens humains et matériels mis en œuvres visent à apporter une protection physique et morale aux mineurs confiés à l'institution, ceci afin de permettre la mise en place de condition d'éducation visant à une socialisation et un épanouissement du sujet.

Pour autant, le placement en MECS n'exclut nullement la famille du dispositif de prise en charge. Au contraire, l'établissement doit s'efforcer, dans le respect des droits parentaux et l'exercice de l'autorité parentale, de maintenir ou de recréer des liens, sauf dans le cas où l'intérêt premier de l'enfant est hautement menacé (cas de maltraitance grave, d'abus sexuel...) Cette évaluation est normalement effectuée en amont du placement, par le juge des enfants au regard des données fournies par le service social en milieu ouvert à l'origine de la mesure.

La MECS doit donc répondre à une triple exigence: protéger, éduquer et maintenir des relations avec la famille dans l'objectif de la mise en œuvre d'un processus éducatif visant à son épanouissement. Aussi, l'objectif du retour en famille doit-il être prioritaire chaque fois que possible, tant la cellule familiale constitue le modèle de base premier de notre société. La réalisation de cet objectif, dépendra à la fois de la capacité de la famille à assumer de manière satisfaisante ses compétences parentales et du désir du jeune lui-même, au regard de son âge, de son évolution et de sa capacité à devenir autonome dans un contexte donné.

Un des outils majeurs de la mise en œuvre de la mission d'une MECS reste, à mon sens, le projet individualisé. Il permet de mettre en synergie l'ensemble des acteurs concourant à la prise en charge: l'institution, par l'entremise d'un référent éducatif, le service éducatif en milieu ouvert, la famille et bien sûr le jeune lui-même. S'appuyant sur des objectifs clairs et concertés, énumérant les moyens concrets qui devront être mis en œuvre pour sa réalisation et le rôle de chacun des acteurs, il est la clef de voûte permettant de mettre en place un accompagnement éducatif évaluable. Au-delà de la simple nécessité de séparation provisoire d'avec la famille, il donne sens au placement et donc à son appropriation dans un but constructif pour le jeune.

1.1.3 Un contexte géopolitique particulier

La Cerdagne est un vaste plateau d'altitude (1300 à 1600 mètres) situé à une centaine de kilomètre du centre urbain: Perpignan. La population avoisine les 8000 habitants soit l'équivalent d'une petite ville, dispersée en une quinzaine de villages. Jusqu'à ces dernières années, l'activité dominante, en dehors du tourisme, était liée à l'implantation de multiples Maisons d'Enfants à Caractère Sanitaire traitant essentiellement l'asthme et les maladies respiratoires. L'altitude et le climat avaient de réels effets sur la réduction des symptômes de ces affections. Depuis, le développement d'une médication aboutissant aux même résultats, couplés à une politique visant à réduire les dépenses de santé, a provoqué la fermeture d'une dizaine de ces maisons. A ce jour, 360 lits sur 600 ont été supprimés, réduisant d'autant l'activité économique de la Cerdagne.

Les MECS du Faytou et du Paradou, se situent sur un registre différent et n'ont pas eu à subir le même sort, même si la question s'est techniquement et politiquement posée. En effet, 99% des placements d'enfants proviennent de Perpignan ou de sa périphérie.

Si, par le passé, l'éloignement géographique de l'enfant avec le milieu familial, était en soi, qualifié de curatif, par une sorte de «mise au vert», aujourd'hui, cette proposition a tendance à s'inverser. Le rapprochement avec la famille est de mise afin de faciliter les relations famille-enfant-institution et d'accélérer le retour dans le milieu familial.

Au cours de l'année scolaire 2000-2001, en accord avec les représentants politiques du département (conseillers généraux), l'ADPEP 66 a affirmé, conjointement avec les élus du Conseil général, sa volonté de maintenir le nombre de places disponibles en Cerdagne, rassurant du même coup les personnels des établissements sur le maintien de leur emploi. L'idée d'un éventuel redéploiement d'une partie des placements à proximité du centre urbain de Perpignan a donc été politiquement écartée, pour des raisons d'aménagement du territoire.

Si les personnels ont pu être effectivement rassurés quant à la pérennité de leurs postes sur le secteur, il n'en reste pas moins que l'accueil et l'accompagnement éducatif des jeunes en Cerdagne se sont avérés de plus en plus difficiles au fur et à mesure des années. Ceci est lié à une double contrainte: l'évolution des politiques publiques en matière de placement d'une part et l'évolution du profil des jeunes accueillis lesquels présentent des difficultés d'intégration de plus en plus importantes d'autre part.

En ce qui concernent les deux établissements de Cerdagne, le conseil d'administration de l'ADPEP 66 s'est clairement positionné en juin 2002 en nommant un directeur unique (moi-même) à la tête des deux établissements avec la mission à terme, de fusionner les deux structures en une seule pour une capacité totale de 67 places. Cette volonté s'inscrit dans le cadre du projet global de rénovation du secteur social de l'association, dans le souci d'optimiser les moyens en les mutualisant et en les redéployant, de créer de nouvelles structures d'accueils pour adolescents en plaine, en réponses aux besoins explicites du département. L'ex directeur du Paradou de l'époque, s'est vu confier cette dernière mission. Il a donc pris la direction de l'annexe du Paradou à Perpignan nommée Grand Large, laquelle accueille une douzaine d'adolescents de seize à vingt et un ans et a ouvert un Centre Educatif Renforcé (CER) en avril 2002. Deux petites structures d'accueil pour douze adolescents en périphérie de Perpignan devraient voir le jour courant 2005. (Voir annexe I.)

La finalisation de ce projet Associatif devrait aboutir fin 2004, avec le dépôt d'un dossier pour avis au Comité Régional de l'Organisation Sociale et médico-Sociale (CROSMS.)

1.1.4 Evolution des placements en Cerdagne: vers l'accueil d'adolescents en grande difficulté

Depuis une dizaine d'années, les établissements accueillent principalement des adolescents entre 12 et 17 ans (90%.) Les plus jeunes sont en effet prioritairement orientés vers des familles d'accueils de l'aide sociale à l'enfance.

Les motifs de placements explicites, à l'admission du jeune, peuvent être sériés en trois grandes catégories selon la prédominance de la problématique rencontrée :

- Les enfants ou adolescents victime de violences, de maltraitance avérée ou d'abus sexuels. Pour ceux là, la nécessité d'une protection, souvent doublée de restrictions quant aux droits de visites et d'hébergement de leurs familles, est mise en avant dans la demande de placement. Des soins psychologiques sont également à mettre en place.
- Les enfants ou adolescents évoluant dans un milieu trop carencé où l'étayage psychoaffectif est insuffisant pour leur assurer une éducation et une évolution « normale. » Ces jeunes ont, le plus souvent, un retard scolaire important associé ou non à un faible quotient intellectuel. La demande est alors de pallier à ces carences et d'apporter des soins et une éducation satisfaisante tout en maintenant le lien avec la famille.
- De plus en plus, les motifs de placement portent sur la symptomatique du jeune lui-même. Sont alors mis en avant les comportements de l'adolescent tel que la fugue, le refus scolaire, l'errance, la violence envers un parent ou encore le refus de l'autorité. Ces comportements sont d'emblée difficilement mis en relation avec telle ou telle problématique familiale même si le travailleur social à l'origine de la demande n'est pas dupe et conçoit aisément qu'il ne s'agisse là que de l'expression d'un symptôme. Souvent, l'accent est mis sur l'influence négative de l'environnement immédiat, du quartier, de la cité et de ses mauvaises fréquentations lesquelles se substituent négativement à l'absence de cadre familial suffisamment stable et repérant.

A cette symptomatique, s'ajoutent parfois des phénomènes d'addiction plus ou moins marqués et plus ou moins banalisés. Le haschich, l'alcool, ou encore l'ecstasy, font souvent partie de l'univers plus ou moins immédiat des jeunes que nous accueillons. Le tabac, véritable fléau pour les jeunes souvent « accros » des l'âge de 13 ou 14 ans

constitue l'addiction la plus fréquente (au moins 80% des jeunes accueillis) et la plus banalisée, la plupart du temps par les familles elles-mêmes.

Fréquemment, ces différentes problématiques se chevauchent ou se font jour en cours de placement. Ainsi, il n'est pas rare qu'un ou une adolescente, accueilli pour des problèmes d'absentéisme scolaire et de carence éducative, révèle avoir été victime d'attouchements par un membre de la famille.

De plus en plus, les Maisons d'enfants de Cerdagne ont à prendre en charge des adolescents présentant de grandes difficultés d'intégration, quelle que soit l'origine de leurs difficultés.

Il s'agit d'adolescents entre douze et seize ans, qui, de par leurs comportements «asociaux» sont exclus régulièrement des institutions scolaires. Parallèlement en situation de crise au sein de leur famille, elle-même en difficulté, ces jeunes se retrouvent le plus souvent en situation d'errance dans les quartiers sensibles de Perpignan. La demande de placement, est une demande explicite de protection contre le risque de délinquance (la plupart du temps, ces jeunes ont déjà commis au moins un délit.) Aussi, le juge des enfants cherche-t-il pour ces adolescents, une solution de placement, afin de leur donner un cadre repérant et leur permettre de s'intégrer dans un cursus scolaire ou professionnel.

Si, il y a dix ans, ce profil de jeune en «rupture» était relativement marginal dans les MECS de Cerdagne, ils représentent actuellement 25% des placements.

1.1.5 L'institution déstabilisée

Cumulant tout ou partie d'une symptomatique de comportements inadaptés (refus scolaire, refus de l'autorité, fugues, violences...) ces jeunes mettent rapidement à mal les équipes. Ne pouvant s'inscrire de par leurs difficultés, dans un projet éducatif classique, ils sont également rapidement exclus des dispositifs scolaires du secteur et de nouveau en échec. Ce phénomène est d'autant important que l'ensemble des jeunes provenant des MECS de Cerdagne est concentré, de part la carte scolaire, sur un seul collège. Ils reproduisent ensuite rapidement au sein de l'institution des comportements asociaux, lesquels insécurisent les autres jeunes, voire l'institution entière. S'associant entre eux sur le modèle de la «bande» qu'ils ont antérieurement connu, ils instaurent au sein des groupes de vie une forme de caïdat, seul repère identificatoire valorisant pour eux.

La plupart d'entre eux ont eu un parcours chaotique, parfois jalonné de multiples placements en institution ou en famille d'accueil.

Les équipes éducatives et par extension, l'ensemble du personnel, s'épuisent rapidement devant cette « nouvelle » population. La prise en charge éducative classique s'appuyant, en interne, sur les repères de la vie collective d'une part et sur un projet scolaire et professionnel d'autre part, est ici en échec. Le jeune n'est ni en capacité de s'intégrer à minima dans les dispositifs existants (scolaires ou professionnels) ni en capacité d'élaborer un quelconque projet personnel. Son placement est rapidement dénué de sens, renforçant ses comportements inadaptés et le sentiment d'impuissance des équipes.

La multiplication des passages à l'acte occupe l'énergie des professionnels, lesquels ont le sentiment de travailler constamment dans l'urgence, pour régler des situations de violence ou les conséquences des actes délictueux commis en externe ou en interne par ces jeunes.

La situation devient de ce fait rapidement explosive, dans la mesure où le climat très tendu entraîne un sentiment général d'insécurité. D'autres jeunes, auparavant «sans histoires» se mettent à manifester, eux aussi, des comportements asociaux en écho de ces phénomènes.

L'institution, mise en danger, réclame alors par la voix de tel ou tel professionnel, l'exclusion de l'établissement du ou des jeunes concernés.

La rupture de placement devient dès lors incontournable, sans pour autant que ni les MECS ni les travailleurs sociaux en milieu ouvert n'aient de solution alternative à proposer. Le jeune retourne donc la plupart du temps dans sa famille et dans son quartier d'origine.

En fin de compte, il se retrouve exclu d'un dispositif d'aide, pour les mêmes motifs qui l'ont conduit à y entrer. Certains pourraient penser que la démonstration est faite qu'il ne relève pas d'une MECS. Pourtant, la demande sociale est bien là. Il s'agit de personnalités très «déstructurées», mais qui ne présentent ni de pathologies psychiatriques avérées, ni de troubles de la personnalité expliquant ces comportements. Ils ne relèvent donc aucunement de l'hôpital psychiatrique et pas davantage de l'institut de rééducation.

Ces situations étant de plus en plus fréquentes, il me paraît nécessaire, en tant que directeur, de réfléchir sur l'adaptation de la prise en charge et des pratiques professionnelles pour mettre en place des solutions permettant de faire face à ce public.

Ce projet devra s'appuyer sur une analyse des évolutions sociétales et des politiques sociales conduisant à des mesures de placement d'une part, et sur une étude plus affinée des évolutions du public reçu au sein des MECS de Cerdagne d'autre part, l'objectif étant d'apporter des réponses utiles en termes de dispositif de prise en charge.

Mais avant d'aborder plus en avant le contenu de cette réflexion, il me semble nécessaire, pour mieux appréhender et analyser cette situation, de comprendre comment s'origine de tels comportements dans le contexte sociétal d'aujourd'hui.

1.2 Contexte socio-économique et placements d'enfants

Etroitement intriquées, la situation économique et la situation sociale du département constituent un indicateur notable quant à la genèse des placements d'enfants en établissements.

1.2.1 Un département particulièrement touché par la paupérisation

La situation économique des Pyrénées Orientales est marquée par un paradoxe:

- Un taux de création d'emplois conséquent, en particulier dans le tertiaire avec le développement du tourisme.
- Le plus fort taux de chômage métropolitain pour la région Languedoc Roussillon (13% de la population active contre 9% en moyenne sur le territoire national) avec, pour les Pyrénées Orientales, le taux de RMI le plus important du territoire (65 pour 1000 contre 30 pour 1000 en moyenne sur la métropole.)²

Le schéma conjoint de la protection de la jeunesse 2001-2003 élaboré par la Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse et la Direction de la Solidarité nous parle d'une *«zone de déprise économique, ou possédant une forte attractivité pour des populations en difficulté, qui sont concernés au premier chef. Ces populations en situation de désaffiliation, de perte de lien social, sont souvent des «migrants de l'intérieur», poussés par leurs difficultés matérielles et l'héliotropisme. Les familles nombreuses n'y sont pas rares...L'exercice de la parentalité est plus problématique pour les populations en extrême difficulté. Les situations de risque ou de danger (négligence, maltraitance, carences éducatives, abus divers) y sont volontiers plus nombreuses.»*³ » Se rajoute à ces situations de précarité, des faits de santé, comme la toxicomanie et le SIDA.

² Sources: Direction départementale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP)

³ Schéma départemental conjoint PJJ-Conseil général des Pyrénées Orientales de la protection de la jeunesse 2001-2003, page 19.

En ce qui concerne les adolescents, on peut lire également dans le schéma conjoint de la protection de la jeunesse: « *les jeunes posent à la société, et particulièrement aux adultes qui les accompagnent, de nouveaux défis... Le glissement de la «crise» normale à la crise pathologique, ou à l'inscription dans des conduites sociales déviantes, représente le risque majeur de ce tournant du développement personnel*⁴. »

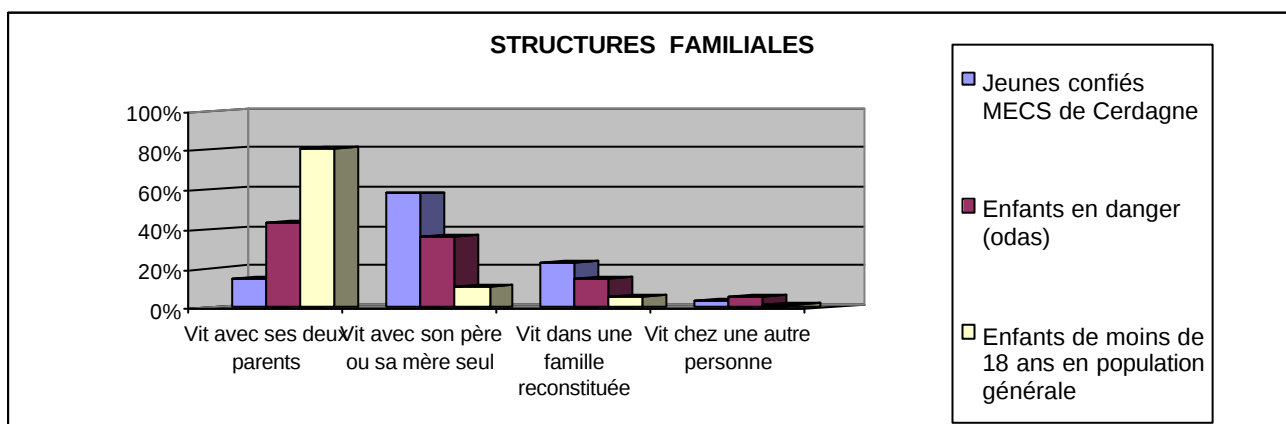
Ces phénomènes, reconnus dans le département des Pyrénées Orientales, entraînent, par effet rebond, un taux important de signalements d'adolescents à risques ou en danger et donc des demandes de placements en MECS.

Parallèlement, la situation de la famille où vit le jeune (structure familiale et occupation professionnelle des parents) constitue une donnée d'observation supplémentaire.

1.2.2 Un facteur fragilisant : les familles monoparentales ou recomposées

Les données ci-dessous offrent un comparatif des différentes structures familiales entre :

- Les enfants de moins de 18 ans en population générale⁵
- Les enfants en danger⁶
- Les enfants confiés à la MECS de Cerdagne⁷



*Pour l'Observatoire national de l'Action Sociale décentralisé (Odas), les enfants en danger sont : « *l'ensemble des enfants maltraités et des enfants en risque pris en charge par l'ASE ou par la justice.* » Les enfants placés en MECS sont donc tous des enfants en danger
Les enfants « en risques » sont ceux qui connaissent des conditions d'existence qui risquent de mettre en danger leur santé, leur sécurité, ou leur moralité mais qui ne sont pas pour autant maltraités.

⁴ Idem schéma conjoint Page 50

⁵ Données INSEE, recensement de 1999 sites Internet : www.recensement.insee.fr

⁶ Sources : Observatoire De l'Action Sociale Décentralisé (ODAS), enquête 1999 : « *protection de l'enfance en danger : mieux connaître les circuits, mieux connaître les dangers*, page 45. (Site Internet : www.odas.net.)

⁷ Etude réalisée sur 63 jeunes présents dans la MECS du Faytou et du Paradou au 30/09/02

La structure familiale ne constitue pas en soi une explication des difficultés rencontrées à un moment donné dans l'éducation d'un ou plusieurs enfants.

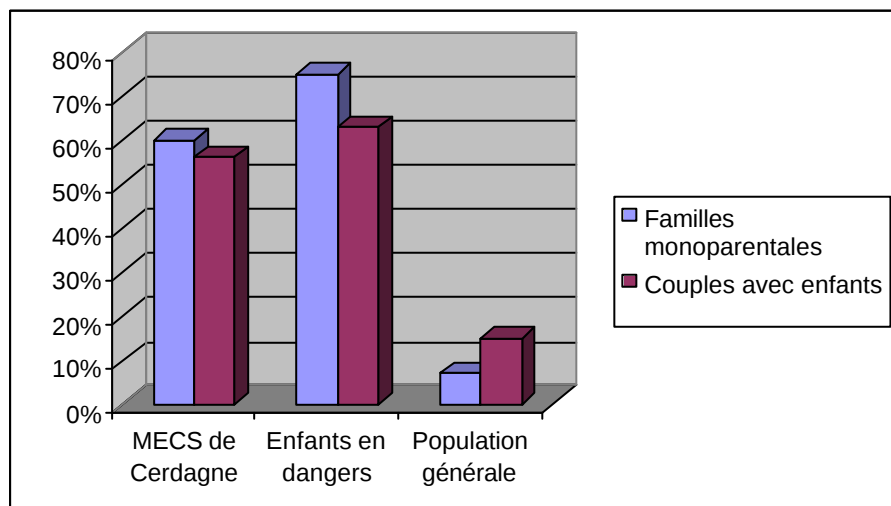
Cependant, on ne peut que constater la sur-représentation des familles monoparentales ou recomposées dans la MECS de Cerdagne, en comparaison avec la population générale d'une part et la population d'enfants en danger étudiée par l'Odas d'autre part. Ceci tend donc à montrer que la structure familiale monoparentale ou recomposée, constitue un facteur fragilisant dans l'éducation des enfants.

Cette fragilité se trouve accrue pendant la période de rupture ou de séparation des couples. On retrouve en effet très souvent des demandes de placement dans la MECS de Cerdagne consécutivement à une séparation difficile, conflictuelle et mal vécue par le jeune.

L'occupation professionnelle du ou des parents nous apporte également une donnée d'analyse complémentaire.

1.2.3 L'inactivité professionnelle : un facteur de risque aggravant

Taux d'inactivité professionnelle dans les familles⁸



Le taux d'inactivité professionnelle est beaucoup plus élevé pour les enfants en danger (étude Odas) qu'en population générale. Il constitue, là encore, un facteur de risque aggravant en terme de situation de danger pour les enfants ou adolescents.

⁸ Sources : Odas protection de l'enfance en danger, mieux connaître les circuits, mieux comprendre les dangers page 46 et 47 ; INSEE : Les contours de la population active : aux frontières de l'emploi, du chômage et de l'inactivité (2001)

Les familles monoparentales où vivent les enfants en danger (100% de mères seules pour la MECS de Cerdagne), sont d'autant plus fragiles que soumises à un isolement social qui apparaît à travers l'inoccupation.

Ainsi, l'isolement social lié à l'inactivité ainsi que les séparations difficiles de couples constituent des facteurs de fragilités concourant à la mise en situation de danger pour des enfants ou des adolescents.

L'isolement familial, parfois lié à la mobilité des familles et à l'héliotropisme particulièrement important dans les Pyrénées Orientales, est également un phénomène couramment rencontré dans les familles des jeunes confiés à la MECS de Cerdagne. Cet isolement «dramatise» parfois les difficultés rencontrées au sein de la famille car le recours à un proche, un tiers, qui pourrait temporairement prendre le relais, tel un grand-père ou une grand-mère, s'avère impossible.

Si l'on peut observer que le contexte familial et environnemental du jeune a une incidence importante sur la «mise en danger» des enfants, il est également indéniable que les demandes de placements en MECS empruntent de plus en plus la voie judiciaire.

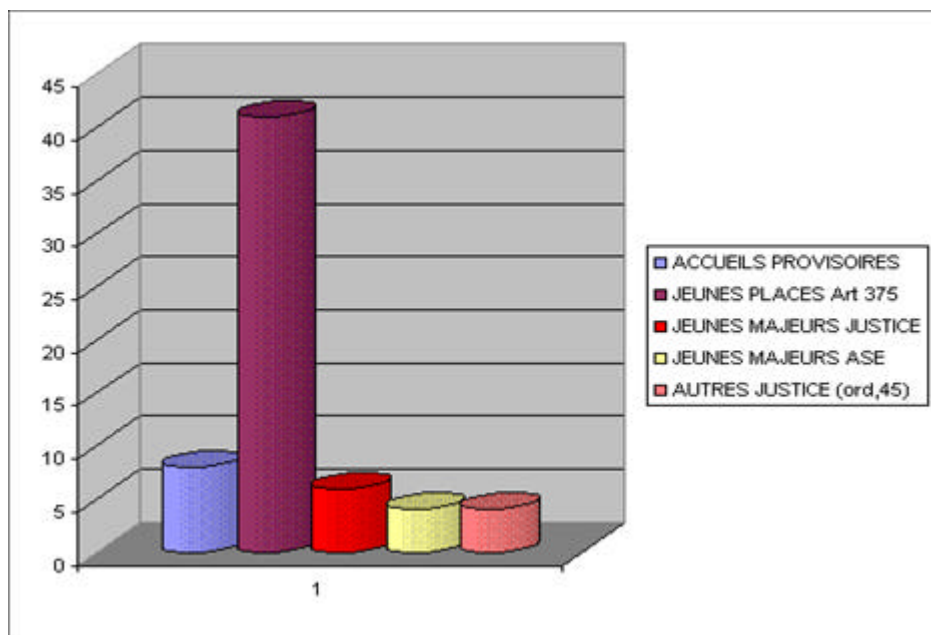
1.2.4 Un recours de plus en plus fréquents aux placements judiciaires

Depuis une dizaine d'années, on assiste à une judiciarisation importante des placements. Les placements dits administratifs (accueils provisoires), c'est-à-dire contractualisés entre le responsable légal et le service de l'aide sociale enfance, sont maintenant beaucoup moins fréquents. Il y a quinze ans, ils représentaient environ 50% des placements.

Au 30 septembre 2002, seulement 13% des jeunes sont confiés à la MECS de Cerdagne dans le cadre d'un placement administratif. Parmi les 87% de jeunes confiés par décision judiciaire, on remarquera que 6% relèvent d'un placement au titre de l'ordonnance du 2 février 45 relative à l'enfance délinquante. Cette situation est consécutive à la carence de places pour l'accueil de jeunes délinquants dans le département. La MECS de Cerdagne a ainsi répondu ponctuellement à la demande de certains magistrats, en particulier dans le cadre de situations d'urgences.

Tableau récapitulatif des différents modes de placement au 30 septembre 2002

ACCUEILS PROVISOIRES	JEUNES PLACES Art 375	JEUNES MAJEURS JUSTICE	JEUNES MAJEURS ASE	AUTRES JUSTICE (ord, 45)	Total
8	41	6	4	4	63
13%	65%	10%	6%	6%	100%



La judiciarisation des placements est une tendance nationale, surtout pour les placements d'adolescents.

Dans son livre, « le dispositif français de protection de l'enfance⁹ » J.P ROSENCZVEIG explique (page 153...), à propos des placements au titre de l'assistance éducative (art.375 du code civil) et du développement de la justice sociale : *« Si cette justice intervient le plus souvent pour relayer l'autorité parentale défaillante, elle est également couramment vécue comme pouvant aider des familles en difficulté sociale. A preuve, les parents n'hésitent pas à faire appel eux-mêmes au juge des enfants pour venir au secours de leur autorité contestée ; Ce sont encore ces familles qui saisissent les juges des enfants "en appel" de l'administration qui leur refuse telle prestation. »* Cette évolution tient, à mon avis, à deux raisons principales qui se cumulent :

- D'une part, le recours à la justice pour faire valoir ses droits est un phénomène de plus en plus répandu dans nos sociétés. Le droit individuel d'être aidé, secouru, lorsque l'on se trouve dans la difficulté est maintenant largement passé dans les mœurs.
- D'autre part, les phénomènes de précarisations et d'exclusions amènent les personnes qui en sont victimes à une telle dégradation de leur propre estime de soi, de leur dignité personnelle, qu'ils ne sont parfois plus à même de représenter pour leurs propres enfants un repère fiable et solide sur lequel ces derniers pourraient s'appuyer. Aussi perdent-ils dans le même temps leur autorité. L'intervention judiciaire vise alors à suppléer (ou remplacer) l'autorité défaillante du parent.

Sans doute la saisine d'un juge pour enfants est elle, par l'acte symboliquement fort qu'elle représente, un élément déterminant pour mener à bien l'action éducative entreprise auprès d'un adolescent. Le travail de rappel et d'intégration de la loi constitue en effet une donnée essentielle permettant de viser ensuite l'intégration socioprofessionnelle.

Par ailleurs, la notion de protection, garantie et mise en œuvre dans le cadre de la loi, est incontournable dans les cas de maltraitance ou d'abus sexuel par exemple.

Pour autant, le recours systématique au juge des enfants pour tous les placements serait, je pense, une erreur. Banaliser la relation solennelle que tout citoyen doit entretenir avec la justice de son pays, irait à l'encontre du but recherché. Le rapport à la loi risquerait de s'en trouver lui aussi appauvri. L'intervention du juge des enfants doit être réservée aux

⁹ Jean Pierre ROSENCZVEIG :« *Le dispositif français de protection de l'enfance* » édition jeunesse et droit

cas graves, ou éventuellement aux situations complexes et litigieuses qui n'ont pu trouver de dénouement par la simple intervention des services sociaux et dont le risque serait un dérapage mettant encore davantage en danger le mineur concerné.

1.3 La réponse sociale et le dispositif de protection

Les situations de précarités et la marginalisation de certaines catégories de population ne sont pourtant pas des phénomènes nouveaux. Cependant, tout comme notre société de consommation « *a modifié notre vision de l'univers social, nos aspirations, nos mœurs et relations aux autres*¹⁰... » la prise en charge de la « *misère sociale* » quelle que soit son origine, a parallèlement évolué. De cette évolution graduelle, nous héritons, dans le cadre du secteur social, d'un dispositif de protection de l'enfance en danger lequel intègre les mesures de placement.

1.3.1 La protection de l'enfance en danger à travers l'histoire

Durant plusieurs siècles, la puissance paternelle restait le pilier de la famille et en constituait le socle. Le père possédait l'autorité absolue, jusqu'au droit de vie et de mort sur ses enfants. Seule l'église prenait en charge les enfants abandonnés, la notion de charité étant liée à celle de subsistance.

Saint Vincent de Paul (1581-1660) recueille les enfants trouvés dès 1619. Il met en place des actions d'assistance à travers toute l'Europe avec le soutien de confréries religieuses charitables.

La révolution française de 1789 introduit, avec la convention des droits de l'homme, la notion de justice sociale laquelle va progressivement supplanter la notion de charité. Le 28 août 1792 la notion d'autorité absolue du père disparaît au profit de la correction paternelle. Le père est ainsi présumé faire « bon usage de sa puissance paternelle. »

Durant le XIXe siècle, la laïcité se développe avec la révolution industrielle. L'état intervient de plus en plus et organise l'assistance publique à Paris par la loi du 10 janvier 1847. Le corps des Inspecteurs des Enfants Assistés, sera créé en 1870. La loi du 23 mars 1882 introduit la scolarité et l'instruction obligatoire pour les enfants de six à treize ans.

¹⁰ Jean René LOUBAT : « *Élaborer son projet d'établissement social et Médico-social* » édition Dunod 2000, Page 12

La loi du 7 juillet 1901 relative au « contrat association », suivi en 1905 par la séparation de l'église et de l'état, va permettre le véritable développement d'une législation spécifique à la protection de l'enfance laquelle devient une obligation pour l'Etat.

En 1912 les premiers tribunaux pour enfants voient le jour, instituant ainsi une justice différenciée pour les mineurs. Le 30 octobre 1935 un décret loi abolit la correction paternelle avec, pour les cas extrêmes, la notion de déchéance familiale possible.

L'ordonnance du 2 février 1945 marque, au sortir de la guerre, un tournant fondamental : elle instaure un droit pénal spécifique adapté aux mineurs lequel énonce quatre grands principes :

- la primauté des mesures d'éducation sur les mesures de répression
- la spécialisation des juridictions pour enfants, afin de permettre la continuité de vues et d'action
- l'excuse atténuante de minorité
- l'individualisation des mesures et une gamme de réponses diversifiées

Elle instaurera d'autre part l'éducation surveillée, direction à part entière du ministère de la justice, distincte du secteur pénitentiaire.

L'ordonnance du 23 décembre 1958 institue l'assistance éducative. Le juge des enfants acquiert une double compétence civile et pénale. Ainsi, la notion de danger est applicable aux mêmes mineurs ayant commis des délits. Ces délits sont alors considérés comme un signe supplémentaire des difficultés rencontrées par le mineur et sa famille. Cette notion va induire progressivement une nouvelle compréhension de l'acte délinquant, comme conséquence et symptôme possible d'un dysfonctionnement familial.

La loi du 4 juin 70 reprend la notion d'assistance éducative et instaure l'autorité parentale en lieu et place de l'ancienne puissance paternelle. La famille se trouve ainsi restaurée dans ses droits à l'éducation, mais également dans ses devoirs de soins et de sécurité envers son enfant.

L'évolution des sciences humaines, la formation des professionnels des services de milieu ouvert et de prévention, participeront au rétablissement de la place des parents dans les différentes formes de prise en charge.

L'exercice de la citoyenneté des familles ne cessera d'être par la suite renforcé par l'évolution de l'exercice de l'autorité parentale. La loi du 8 janvier 1993 institue le juge aux affaires familiales et l'autorité parentale conjointe quel que soit le lieu de résidence de l'enfant. La loi du 4 mars 2002 parachève ce dispositif, avec pour objectif d'assurer l'égalité entre tous les enfants, quelle que soit la situation patrimoniale de leurs parents.

Parallèlement à l'évolution de la notion d'autorité parentale, s'articule celle du droit des enfants et de la prévention des mauvais traitements. La loi du 10 juillet 1989 met en place des actions d'informations et de sensibilisation, menées par les services de l'ASE en liaison avec le service départemental de la PMI. Un système de recueil permanent d'informations relatives aux mineurs maltraités se met en place, sous forme d'un numéro vert.

Les institutions qui accueillent des mineurs placés sont également visées. En mai 98 la circulaire DASS 98-275 met l'accent sur la vigilance à adopter en termes de surveillance des établissements sociaux et médico-sociaux. La loi du 17 juin 1998 relatives à la prévention et à la répression des infractions sexuelles considère comme circonstance aggravante les infractions commises en milieu éducatif et scolaire. La circulaire de la Direction Générale de l'Action Sociale du 3 juillet 2001 relative aux violences dans les établissements sociaux médico-sociaux, insiste sur la nécessité de prévenir la maltraitance, notamment dans les établissements et services accueillant des mineurs au titre de la protection administrative et judiciaire.

1.3.2 Le placement d'enfants en institution: une pratique controversée

En mai 1980, le rapport Bianco-Lamy intitulé « l'aide à l'enfance demain » soulève le problème des placements qui entraînent trop souvent une rupture avec la famille naturelle de l'enfant. Il préconise le retour en famille comme objectif à toute prise en charge physique d'un enfant.

La circulaire Barrot du 23 janvier 1980, relative à la nouvelle politique de l'aide sociale à l'enfance, préconise des placements courts et proches de la famille ainsi que des actions à domicile.

Par la suite, les lois de décentralisation confiant au département la mise en place de l'aide sociale à l'enfance et le financement des mesures de protection administrative de l'enfance en danger, appuient le principe d'une collaboration renforcée entre la famille et les services de l'aide sociale. Là encore, l'objectif visé est de réduire le nombre des

placements d'enfants et de contribuer à réhabiliter la famille dans l'éducation de leurs enfants.

La loi 2002-2, rénovant l'action sociale et médico-sociale, soutient ces principes en mettant l'usager au cœur du dispositif, acteur de sa propre prise en charge et ayant le libre choix de la prestation la mieux adaptée. Elle formalise la notion de contrat entre l'usager et le service chargé de l'application de la mesure. Ce contrat se transforme en un document individuel de prise en charge dans le cadre de placement d'enfants sur décision judiciaire dans la mesure où ce dernier impose, de fait, le placement. Toutefois, le consentement éclairé du mineur et l'adhésion à la mesure de la part de la famille, devront être systématiquement recherchés.

De même, la réforme de l'assistance éducative (décret du 15 mars 2002) garantit les droits des familles en matière d'accès au dossier, renforce le principe du contradictoire lors de l'audience et facilite le possible recours à l'appel de toute décision.

Dans son livre : « l'échec de la protection de l'enfance » Maurice Berger affirme que le dispositif actuel de protection est souvent inefficace, voir parfois même nuisible : *« le maintien de l'enfant dans sa famille, où son retour si une séparation a dû être mise en place, n'est pas un objectif en soi. Pourtant il est cité dans certains travaux comme indicateur de réussite, bien que l'évaluation concomitante de l'état de l'enfant ne soit pas précisée.¹¹ »*

L'évolution des politiques sociales en matière de protection de l'enfance en danger n'est pas à remettre en cause, de par la reconnaissance qu'elle apporte à la responsabilité individuelle. Cependant, un dispositif d'évaluation fait actuellement défaut dans nos établissements, en particulier en termes de suivi du devenir des jeunes que nous avons eus en charge.

Je pense que la difficile question du retour en famille ne doit pas occulter celle de l'évolution de l'enfant ou de l'adolescent lui-même. Il s'agit, pour lui, de développer des compétences propres, afin de trouver dans son existence future un certain bien-être.

¹¹ Maurice BERGER : « l'échec de la protection de l'enfance » édition Dunod 2003, page 160.

Par ailleurs, le sujet de l'enfance et de l'adolescence en difficulté est revenu sur le devant de la scène par le biais des mineurs délinquants. Ce sujet, sensible dans l'opinion publique, a vu mettre en opposition les partisans de la sanction et ceux de l'éducation.

Pour les adolescents les plus « durs », des centres éducatifs renforcés sont créés en 1998, et dernièrement, des centres éducatifs fermés voient le jour suite à la réforme de l'ordonnance de 45 (loi du 9 septembre 2002 dites loi Perben.)

Comme le souligne Pierre Naves et Bruno Cathala¹² *« La protection de l'enfance et spécialement le placement, est un domaine qui éveille toujours en chacun des réactions passionnées, fondées tant sur les principes moraux ou idéologiques : le droit de l'enfant, le droit des parents, le rôle de la société (l'intervention vis-à-vis des plus faibles, des plus démunis)... que sur des émotions personnelles, qui trouvent leurs origines dans l'histoire individuelle de chacun. »*

Si, l'éducation, tout comme le droit, n'existe pas sans la sanction, le seul fait pour un mineur d'avoir commis un ou plusieurs actes délinquants ne préjuge en rien de l'évolution future de ce dernier.

1.3.3 La demande des prescripteurs : l'éloignement des jeunes du centre urbain

«La re-mobilisation d'adolescents en rupture de liens et de cadre de vie nécessite un accompagnement long et soutenu» peut-on lire dans le schéma conjoint de la protection de la jeunesse des Pyrénées Orientales (page 95.) Les rédacteurs signalent également que *«l'éloignement géographique est indiqué pour couper avec l'influence néfaste d'un environnement»* tout en précisant que *«il (l'éloignement) pose la question du lien (souhaité, souhaitable) avec les parents ou les proches, tout ce qui fait et continuera de faire racines pour le jeune. »*

Nous voyons bien que la position particulière de la MECS de Cerdagne répond à un besoin tout aussi particulier et clairement identifié du département. Certains adolescents de Perpignan et de la périphérie, sont connus à la fois des services sociaux, des services de la Protection Judiciaires de la Jeunesse (PJJ) et de l'Education Nationale pour leurs impossibilités à s'intégrer dans un dispositif quel qu'il soit.

¹² Rapport NAVES CATHALA-IGAS : *« Accueil provisoire et placement d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance de la famille. »* IGAS, juin 2000 page 3

Ces jeunes, garçons ou filles, ont été renvoyés de collège en collège, avant de finir par s'en exclure d'eux-mêmes bien avant leur seizième année. Confiés parallèlement au services de l'aide sociale à l'enfance, ou bénéficiant d'une mesure d'aide éducative en milieu ouvert exercé par une association locale mandatée par le juge des enfants, ils ont fait l'objet, la plupart du temps, de multiples et vaines tentatives d'interventions éducatives et paramédicales. Soutien scolaire, médiation familiale, consultation psychologique, intervention d'un éducateur et parfois, placement à l'Institut de l'Enfance et de l'adolescence ou dans un foyer éducatif de la PJJ ont été systématiquement mis en échec.

Le constat, relayé par les travailleurs sociaux, est alors toujours le même : ces jeunes n'arrivent pas à se soustraire des relations néfastes qu'ils entretiennent avec leurs pairs, au sein d'un groupe d'appartenance plus ou moins construit. Si l'absentéisme scolaire est pratiquement toujours repéré, on observe également des problèmes de petites délinquances, de consommation et/ou de revente de produits stupéfiants, de rackets, de conduites à risques et un appauvrissement général de ce que j'appellerai la « conscience citoyenne » lequel va de pair avec l'accroissement progressif de la marginalisation.

Les travailleurs sociaux disent ne plus avoir de prise sur l'individu, tant sa conscience propre est sous l'influence du facteur environnement que constitue le groupe d'appartenance. Il est à noter que tous les membres du groupe ne sont pas obligatoirement eux-mêmes happés dans ces dérives, mais plutôt que la place particulière que prend chacun d'eux est très difficile à modifier dans la mesure où la reconnaissance du groupe demeure, pour l'adolescent, une étape fondamentale dans la construction de son identité. C'est dans et par le groupe et parfois au mépris de lui-même que l'adolescent, par nature fragile, trouvera une manière d'être qui le fera exister aux yeux des autres. *«Le collectif peut être un refuge et un substitut de la confiance en soi.»¹³*

La configuration géographique des établissements de Cerdagne constitue, à mon avis, un support intéressant pour accueillir ces adolescents en grande difficulté. Eloignés temporairement de leurs quartiers d'origines et de l'influence de relations «amicales» nocives, ils se retrouvent dans un milieu inconnu et fondamentalement différent. Les éducateurs du conseil général et les juges des enfants argumentent d'ailleurs souvent leurs demandes dans ce sens. Il s'agit de sevrer le jeune de ces mauvaises influences.

¹³ Françoise DOLTO « la cause des adolescents » édition Pocket, 2003 page 67

Il est remarquable de constater que dans bon nombre de situations, les jeunes eux-mêmes reconnaissent cet état de fait et souscrivent ainsi à la décision de placement lors de l'admission.

Bien sûr, cela ne suffit pas. Les jeunes ont tendance, une fois l'admission prononcée, à reproduire les mêmes schémas de comportement, dans le «nouveau milieu » qu'ils intègrent. Les bénéfices secondaires antérieurs (statut social dans le groupe, place de caïd, gain facile d'argent...) ne sont pas faciles à abandonner car ils sont immédiats. La proposition de l'adulte, est quant à elle beaucoup plus difficile et laborieuse à mettre en œuvre et pour un résultat plus lointain.

Aussi, appartient-il à l'établissement, au travers de son projet et de la pertinence de ses pratiques professionnelles, de mettre en œuvre un processus qui va permettre à ces jeunes de trouver une autre place, par d'autres moyens, pour se construire un avenir.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie, nous avons vu combien le cadre particulier de la MECS de Cerdagne influait sur la demande de placement des prescripteurs, dans le contexte des Pyrénées Orientales, touché par une paupérisation exacerbant les difficultés des familles.

Par ailleurs, les établissements de Cerdagne, confrontés à la nécessité croissante de devoir intégrer de jeunes adolescents présentant des comportements particulièrement difficiles, se trouvent eux même en difficulté pour remplir leurs missions.

J'ai pu mesurer au quotidien ce décalage, au travers d'un fort sentiment d'impuissance exprimé par les personnels ainsi que dans l'échec de placement de jeunes, répétant inlassablement le même schéma, avant, pendant et souvent après le placement : celui de l'exclusion.

Au vu de ces éléments, il m'apparaît nécessaire de réajuster l'offre de service.

Je ferai l'hypothèse, qu'en diversifiant le dispositif d'accueil de manière à instaurer une souplesse permettant d'individualiser la prise en charge d'une part et de répondre par un accueil de jour adapté visant à re-mobiliser les adolescents les plus en rupture d'autre part, les besoins de ces adolescents pourront être pris en compte, de manière à ce qu'ils puissent véritablement trouver une place dans notre société.

Pour cela, le cadre actuel de la restructuration en cours visant, à terme, à fusionner administrativement les deux établissements de Cerdagne, me semble être un moyen privilégié pour soutenir ce projet. En m'appuyant sur les ressources existantes et en mutualisant les moyens et les savoir-faire de chaque institution, je compte créer une véritable dynamique au sein des personnels lesquels seront ainsi à même de faire évoluer leurs pratiques professionnelles.

Dans cette seconde partie, je m'attacherai à élaborer un état des lieux des deux établissements pour mieux cerner leurs particularités, leurs atouts et leurs faiblesses afin de pouvoir amorcer une stratégie de conduite de projet et la réalisation de ce dernier.

2 LES MECS DE CERDAGNE : ETAT DES LIEUX ET PROJECTIONS

2.1 Une culture et des ressources spécifiques à chaque structure

Les deux MECS de Cerdagne ont évolué de manière parallèle pendant plus de trente ans. Pourtant issue d'une association unique, l'ADPEP 66, aucune réflexion commune n'a été menée, en termes de prise en charge, durant toutes ces années. Seule, une forme de relais, permettant à chacune des deux MECS de fermer ses bâtiments pendant certaines périodes de vacances scolaires a été mise en place par le passé.

Les deux MECS ont donc développé une « culture d'entreprise » propre à chacune. Aussi, me semble-t-il utile, pour l'analyse et la compréhension des structures, de revenir sur leurs histoires singulières.

2.1.1 Le Faytou: une histoire marquée par la dimension collective et la stabilité

En 1940, la Mairie de Latour de Carol, petite commune de Cerdagne se voit léguée de grands bâtiments. La donatrice, stipule dans son testament, que ce don doit servir à secourir en priorité des vieillards des deux sexes ou servir de colonie de vacances. C'est donc tout naturellement que les pupilles de l'enseignement public sont sollicités et organisent l'accueil d'enfants dans ces locaux.

Le 12 juin 1964, l'établissement du Faytou obtient une habilitation provisoire de la Direction de l'Action Sanitaire et Sociale (DASS) pour recevoir 50 mineurs de 6 à 16 ans, sous le régime de la Mixité jusqu'à 14 ans. Elle deviendra définitive un an plus tard. L'habilitation justice au titre des articles 375 à 375-8 du code civil dans le cadre de l'assistance éducative sera délivrée le 1^{er} mars 1967 pour cinq ans. Le dernier renouvellement date de 2001.

Un premier directeur est nommé jusqu'en 1970. Son successeur exercera ces fonctions pendant plus de trente ans. Dans les années 1990, divers chantiers seront réalisés, dont la réfection complète des locaux d'hébergement avec l'aménagement de chambres doubles ou triples et la mise aux normes des cuisines.

L'idéologie en oeuvre durant cette période, repose sur la conception d'une éducation centrée sur un idéal familial. C'est l'époque de l'apologie du couple éducatif lequel se traduit dans la MECS du Faytou par l'embauche de véritables couples : maris et femme et

parfois parents ou futurs parents dans leur vie privée, ils exercent ce «métier» dans la structure. Le modèle proposé est donc celui de la substitution complète du ou des parents défaillants.

À l'époque, l'établissement accueille plus de cinquante jeunes répartis par groupe d'âge. Le collectif d'enfants, est présenté comme ayant des vertus socialisantes. C'est par et à travers le groupe que l'enfant va pouvoir trouver des repères stables qui vont lui permettre de combler les lacunes ou carences affectives de son vécu antérieur. L'image du couple bienveillant et identitairement équilibré par la représentation des deux sexes venant couronner ce dispositif.

La difficulté intrinsèque de l'enfant, son histoire, sont peu prises en compte. Seuls importe l'exemple et l'immersion dans le milieu sain qui va corriger les erreurs du passé.

Si ce modèle de prise en charge a considérablement évolué au fur et à mesure des années, notamment par la mise en place d'un dispositif de formation visant à qualifier tous les acteurs directs de la prise en charge, il n'en reste pas moins qu'il reste encore aujourd'hui très prégnant dans la structure. On en retrouve les traces, par exemple, dans l'organisation des retours en famille des jeunes. Il y a un an encore, chaque groupe de vie fermait ses portes un week-end sur deux en alternance avec les autres groupes. Ainsi c'est bien l'organisation qui prévaut sur le projet individuel de l'enfant.

L'avantage de ce système réside dans une rigueur et un repérage très clair qui, certes, ne laisse pas le choix à l'enfant de s'impliquer autrement que ce que le dispositif lui autorise, mais l'empêche dès lors de dériver. Le cadre est en soi contenant et cohérent.

La MECS du Faytou n'a toutefois pas été épargnée par l'arrivée d'adolescents rétifs à toute forme de prise en charge collective. La capacité intégrative de la structure s'est trouvée mise à mal en particulier lorsque le collège du secteur, débordé par ces élèves asociaux venant de la MECS du Faytou, a multiplié par défaut les procédures d'exclusion. De nombreux jeunes, renvoyés vers la MECS, de manière régulière et parfois de manière définitive suite à un conseil de discipline, se retrouvaient en échec.

En 1997, une tentative originale d'alternative à la scolarité a été mise en place. Un appartement a été loué, à proximité du collège public. Ce lieu, animé par un éducateur spécialisé dans la journée, servait à prendre en charge des jeunes en rupture momentanée. Des modalités de scolarisation à temps partiel ont été tentées avec plus ou moins de succès. Rapidement ce dispositif s'est trouvé saturé, probablement par défaut « d'étanchéité » et de

moyens, tant conceptuels que matériels et humains, pour mener à bien sa mission. On notera toutefois qu'une réelle réflexion a eu lieu à ce moment-là, sur les phénomènes de déscolarisation des adolescents.

La moyenne d'âge de l'équipe du Faytou se situe autour de 45 ans. Nombreux sont ceux dont la carrière s'est déroulée à part entière sur ce lieu. Le choc d'adolescents « venu de la ville et ne respectant plus rien » est d'autant plus difficile à accepter pour ces personnels.

2.1.2 Le Paradou: une histoire chaotique marquée par de multiples changements

L'établissement du Paradou est situé dans le petit village d'Angoustrine en Cerdagne. L'immeuble dans lequel il est installé, appartient à l'ADPEP 66 et servait dès après la guerre de colonies de vacances.

Dans les Années 1960, il devient internat de plein air et complète de fait l'école publique primaire d'Angoustrine. Il s'agit donc d'un internat scolaire pouvant accueillir plus de quarante enfants de 5 à 12 ans.

À partir de 1968, l'établissement accueille des jeunes filles pupilles ou en difficulté sociale. Cette période tournera court, probablement par un manque d'activité. Le 7 juillet 1970, le directeur de l'époque obtient l'agrément aide sociale à l'enfance pour l'accueil de 35 enfants d'âge primaire.

A l'ouverture en 1970, l'encadrement est assuré par deux moniteurs et un personnel de service, alors très impliqué dans le quotidien de la prise en charge des enfants.

Tout comme pour le Faytou, la valeur principale donnée aux motifs du placement, est la « mise au vert » dans un milieu sain, comme alternative à un milieu familial considéré comme pathogène.

En 1974 deux éducateurs spécialisés en formation sont embauchés.

En 1975, le Paradou obtient l'habilitation justice au titre de la protection de l'enfance en danger.

En 2000, lors de la dernière habilitation, la capacité d'accueil autorisée passe de 35 à 42 mineurs, ceci pour légaliser la suractivité correspondante, constatée les années précédentes. La prochaine échéance de renouvellement arrivera en 2005.

De 1976 à 1980, la Maison d'enfants va connaître une période agitée par de lourds conflits entre le personnel et la direction. Ces conflits, ont pour origine le déplacement géographique de l'institution pour cause de travaux mais viendront s'inscrire dans un processus de revendications plus larges des professionnels. L'équipe, veut être reconnue et valorisée dans son travail. Le personnel se syndique et obtient trois postes supplémentaires d'éducateurs et un poste de veilleur de nuit. Quatre directeurs se seront succédés durant cette période.

De 1981 en 1986 on observe une période d'accalmie qui voit tout de même passer trois directeurs. Fin 1986, l'établissement est en perdition : il n'accueille plus que 15 jeunes sur 30 à 35 auparavant. La perte de confiance des placeurs est liée à une structure jugée trop lourde et une prise en charge éducative déstructurée. Là encore le modèle de prise en charge collective faisant peu de cas des problématiques individuelles, est dominant.

En septembre 1986, un nouveau directeur, lequel restera en poste pendant dix ans, va donner une impulsion nouvelle et engager des restructurations importantes :

- Evolution de la population en direction des adolescents afin de répondre à la demande des placeurs.
- Ouverture de quelques places en appartement dans le cadre de contrat jeunes majeurs.
- Ouverture de trois studios loués par la municipalité dans lesquels des jeunes entre 16 et 18 ans peuvent faire l'approche de leur future vie d'adulte responsable.
- Création d'une structure annexe à Perpignan, par déplacement d'une partie de l'activité de Cerdagne. Cette structure accueille neufs jeunes entre seize et vingt et un ans en studios. Initialement dénommé « tremplin », c'est l'actuelle annexe du Paradou appelée « Grand Large. »

Cette période aura marqué un tournant pour la structure. De part l'impulsion du directeur de l'époque, l'équipe est amenée à prendre conscience des limites d'une structure lourde pour assurer une prise en charge plus individualisée.

Entre 1996 et 2002, le nouveau directeur ajoutera à la structure un bâtiment annexe contenant des salles d'activités et de travail pour les jeunes, ainsi qu'une salle de réunions.

On peut certainement relier ces évolutions à la stabilité des deux derniers directeurs. En effet, les dix huit précédentes années ont vu défiler huit directeurs soit pratiquement un

tous les deux ans. Traditionnellement, la nomination au poste de directeur du Paradou, constituait un tremplin afin d'accéder à la formation de directeur de l'éducation nationale (DEEAVS), en vu de postes de direction au sein même de l'éducation nationale.

Tout comme la structure du Faytou, le Paradou est aussi mis à mal par les évolutions récentes d'accueil de jeunes très en rupture. Les studios externes, qui constituent une réelle avancée dans le cadre de prise en charge individualisée, ne peuvent pas, bien entendu, être proposés à ces jeunes. Un degré d'autonomie suffisant est en effet requis et travaillé préalablement en interne, avant de leur permettre de bénéficier de cette forme de prise en charge.

La moyenne d'âge du personnel, natif de Cerdagne pour la plupart, se situe également autour de 45 ans. Là encore, l'évolution de la société est d'autant plus mal vécu que le discours discriminant à l'égard de ces jeunes en difficulté est relayé par l'environnement. Nous sommes en milieu rural, et la ville, vécue comme un lieu de désordre, source de tous les maux, risque de venir « contaminer » la Cerdagne.

Il n'en faut pas plus, pour générer un sentiment d'impuissance du personnel face à l'échec patent de la prise en charge de certains jeunes.

2.2 Les différents services de la MECS

Je dirige les deux établissements du Faytou et du Paradou, depuis le mois de septembre 2002. Résolument ancré dans la démarche associative, laquelle souhaite voir les deux structures, à terme, fusionner administrativement, je considère depuis ma prise de fonction, que les deux établissements doivent avancer dans un même élan.

Aussi, pour plus de clarté dans mes propos, je citerai **la MECS de Cerdagne** comme étant l'établissement rassemblant en son sein les deux sites actuels du Faytou et du Paradou en Cerdagne.

L'état des lieux ci après, correspond à la situation de la MECS de Cerdagne telles que j'ai pu la découvrir à mon arrivée en septembre 2002.

Le tableau suivant offre quelques indications quant à l'effectif, la moyenne d'âge, l'ancienneté des personnels et les taux d'encadrement. Il ne prend en compte que les personnels permanents, en CDI (Contrat à Durée Indéterminée.)

Tableau récapitulatif des personnels de la MECS de Cerdagne

	Nombre de personnes	Femmes	Hommes	Equivalent temps plein (ETP)	Age moyen	Ancienneté moyenne
Cadres de direction	3		3	4	44,25	8,75
Cadres techniques (psychologues)	2	2	0	1	35,5	3
Service administratif	5	5	0	4	45,6	12
Services généraux	22	15	7	20,25*	43,72	12,06
Services éducatifs	19	9	10	19,44**	44,58	16,53
Total :	51	31	20	48,69	43,17	11,18

* Dont 0,94 ETP de temps de remplacement

** Dont 1 poste gelé et 0,3 ETP de remplacement non utilisé

Les personnels de la MECS sont relativement stables. Il est vrai que les perspectives d'emploi sur le secteur géographique de la Cerdagne sont limitées, à proportion de l'activité économique. En outre, un déplacement sur la région de Perpignan équivaut forcément à un déménagement, limitant ainsi les départs des personnes sur leurs postes. Le tableau ci dessous nous donne un bref comparatif entre les taux d'encadrement de la MECS de Cerdagne et les moyennes nationales.¹⁴

	Encadrement direct (éducatif)	Personnel des services administratifs et généraux	Ensemble du Personnel
Taux d'encadrement MECS de CERDAGNE	28,35%	36,19%	72,67%
Taux d'encadrement, moyenne nationale MECS	35,29%	19,16%	63,52%

Il existe un déséquilibre important entre les services généraux et le service éducatif. En effet, pour une MECS, à visées essentiellement éducatives, il y a pléthore de personnels de service généraux. Ceci est lié à l'histoire des institutions. Les personnels de services généraux assumaient antérieurement la prise en charge directe des jeunes en sus ou

¹⁴ Source : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) N°48 ; étude de l'évolution des MECS réalisée en 2003 sur la période 1988-1998

dans le même temps qu'ils effectuaient des tâches quotidiennes de ménage, de lingerie, ou de cuisine. Au fil du temps, le secteur s'est professionnalisé, les tâches d'accompagnement éducatif ont été strictement dévolues aux personnes possédant un diplôme dans le secteur social. Les personnels de service généraux ont alors été relégués à des tâches purement matérielles.

2.2.1 La direction : une équipe à constituer

Antérieurement, les deux maisons fonctionnaient de manière très cloisonnée, chaque directeur oeuvrant pour sa paroisse. En septembre 2001, l'ADPEP 66 prend l'initiative, au départ d'un des directeurs de nommer son collègue à la direction des deux établissements. Parallèlement, un chef de service est embauché au Faytou en remplacement du chef de service en longue maladie (ce dernier reprendra un poste à mi-temps en septembre 2003.) Une année plus tard, en septembre 2002, mon prédécesseur quitte ses fonctions pour reprendre un poste au sein de l'éducation nationale, alors que je débute la formation de directeur pour l'obtention du Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissements ou de Service d'Intervention Sociale (CAFDES.)

L'enjeu, consiste pour moi à mettre en place une véritable équipe de direction. À ce sujet, je pense que les chefs de service éducatif font partie intégrante d'une équipe de direction, laquelle est une garantie de cohérence de l'action menée. Comme le souligne Patrick Lefebvre¹⁵ : *« l'équipe de direction assure un rôle dans l'organisation institutionnelle : elle permet aux directeurs d'identifier symboliquement un espace de direction qui exerce plusieurs niveaux de responsabilité : conseil aux directeurs, pôle d'orientations stratégiques, exercice de délégation formelle de responsabilité... »* En outre, elle est constitutive de la démarche participative et sera très probablement le reflet de l'évolution des différents services.

2.2.2 Les services éducatifs : des équipes à étoffer

Aujourd'hui, les personnels éducatifs sont en nombre insuffisant compte tenu de la complexité et de l'exigence du travail à effectuer. L'accompagnement au quotidien, fait partie intégrante du travail de l'éducateur. Parallèlement, ce dernier doit effectuer un certain nombre de tâches liées aux suivis des projets individualisés des jeunes (écrit professionnels, réunions à l'extérieur...) Dans la MECS de Cerdagne, le temps manque pour concilier tous les paramètres de l'accompagnement éducatif.

¹⁵ Patrick Lefebvre : guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social, édition Dunod 1999, page 208.

Les deux équipes du Paradou :

Sur le site du Paradou, deux groupes mixtes de jeunes sont constitués pour une vingtaine de places. Ils sont dénommés «groupe du bas » et «groupe du haut » en fonction de leurs répartitions respectives sur les deux étages de la structure. Il y a deux chambres individuelles, toutes les autres sont des chambres doubles. Chaque groupe possède un espace collectif, comprenant un salon et une salle à manger. Bien qu'il existe un réfectoire commun au rez-de-chaussée, les jeunes prennent leur repas sur leur groupe et se répartissent, sous le couvert des éducateurs, les tâches quotidiennes de dresser et débarrasser les tables pour le repas, ainsi que la vaisselle.

Dans un bâtiment annexe à 50 mètres du lieu d'hébergement, sont répartis plusieurs salles pouvant servir à des activités, un bureau pour les deux psychologues, et une vaste salle de réunion à l'étage. La construction de ce bâtiment a été achevée fin 2001.

Chaque éducateur est désigné comme éducateur référent de 3 ou 4 jeunes. Cette notion de référence comporte une responsabilité particulière dans le suivi de chaque projet individualisé et dans son rendu-compte, lors des temps prévus à cet effet.

Le « groupe du bas » accueille préférentiellement les plus jeunes, c'est à dire les adolescents entre 12 et 15 ans. L'équipe est composée de 3,75 ETP soit deux femmes et deux hommes. Cette équipe est dynamique, bénéficiant de l'apport récent de deux embauches dans les quatre dernières années. La moyenne d'âge est inférieure à 35 ans. Nombreuses sont les actions innovantes menées en direction des jeunes, telle une activité d'art plastique qui aboutira sur une exposition plébiscitée à l'échelle du département.

Le point faible de cette équipe, réside dans une difficulté à poser la distance et l'autorité nécessaire dans la relation éducative avec les adolescents.

Le « groupe du haut » est constitué également de 3,75 ETP soit deux hommes pour trois femmes. Il accueille les jeunes garçons et filles entre 15 et 18 ans et comprend dans son « étage » un studio de deux places indépendant permettant à certains jeunes, de faire, sous l'œil attentif de l'adulte, leurs premiers pas dans l'expérience d'une autonomie pratique. (Achat et confection des repas, entretien du lieu, de son linge...)

Les éducateurs et les éducatrices de ce groupe sont les plus anciens, possédant une expérience certaine de l'accompagnement éducatif d'adolescents. Ils ont vécu et participé à l'évolution de la structure au fil des ans, notamment sur la mise en place et le suivi en

1988 de trois studios externes. Très centré sur l'accompagnement individualisé, ils sont reconnus pour leurs savoir-faire et soutiennent ainsi l'équipe, plus jeune, du « groupe du bas » pour la conduite des projets individualisés.

Par ailleurs peu dynamique pour mener des activités ou des projets collectifs, ils s'en remettent souvent à la pugnacité de « l'équipe du bas » qui eux, proposent aux jeunes de les emmener au ski ou à la piscine...

Un certain équilibre existe donc entre les deux équipes, qui travaillent en complémentarité. L'effectif relativement réduit de la structure permet en outre une mutualisation des différentes actions menées par l'un ou l'autre groupe.

Chaque éducateur ou éducatrice de l'internat peut également assumer le suivi de jeune à l'extérieur, c'est à dire sur l'un des trois studios loués à l'année à la Mairie d'Angoustrine ou sur un studio ou appartement loué à un bailleur privé pour la circonstance. Entre trois et sept jeunes sont concernés en permanence par ce dispositif.

A mon arrivée, ce dispositif externe, relativement innovant pour la prise en charge de mineurs suscitera particulièrement mon attention, tant sur les questions de responsabilité que d'organisation et de pertinence éducative. Il s'agit d'un des premiers chantiers, nous le verrons, que je souhaiterai voir évoluer.

Les deux équipes du Paradou, sont donc particulièrement attentives à l'accompagnement individuel de chaque jeune dans la dimension de son histoire.

Cependant, l'organisation générale des équipes, essentiellement centrées sur l'individu prend peu en compte la dimension des temps collectifs. En l'absence de règles collectives suffisamment claires, posées, et respectées, les dérives sont fréquentes, où l'on observe un certain laisser-aller dans la structure. Les jeunes investissent les locaux à leur manière, jetant mégots et papiers gras dans la cour, s'apostrophant vulgairement dans les couloirs et refusant ouvertement l'autorité d'un adulte tentant de contenir tous ces excès. Les vols de vêtements ou d'objets divers entre jeunes sont relativement fréquents, comme autant de miroirs de l'absence de règles et de respect mutuel et collectif.

Les trois équipes éducatives du Faytou :

Sur le site du Faytou, trois groupes sont constitués, par tranche d'âge, comprenant douze à treize jeunes encadrés par trois éducateurs ou éducatrices. Chacun d'eux travaille seul sur son groupe en alternance avec son ou sa collègue, pour assurer la couverture de la

journée. Un éducateur « roulant » assure les remplacements des collègues en congés sur chaque groupe ou vient en renfort pour des activités.

Les locaux du site du Faytou sont vastes. L'architecture en forme de L, permet de positionner le groupe des enfants les plus jeunes un peu à l'écart du groupe des adolescents. Tous les groupes sont à l'étage, le rez-de-chaussée étant réservé aux bureaux administratifs et aux salles communes.

Chaque jeune partage sa chambre avec un, voire deux autres jeunes. Les repas sont pris collectivement dans un grand réfectoire, bien que chaque groupe dispose d'un espace commun relativement important.

Le site comporte également une salle de réunion, une salle de jeux, et une salle informatique à disposition des jeunes.

Le groupe des « benjamins » accueille des enfants d'âge primaire, entre 6 et 11 ans. Il est encadré par deux éducatrices et un éducateur, tous trois présents sur ce groupe depuis une quinzaine d'années. Une attention particulière est accordée aux suivis scolaires des enfants, en liens étroits avec les enseignants de l'école primaire du village. Le cadre de vie du groupe, à l'écart des autres groupes, se veut contenant et rassurant.

Il n'y a pas de notion de référent éducatif ni véritablement de projet individualisé écrit et construit par l'équipe. Ce rôle là est dévolu au chef de service lequel, de l'admission à la sortie du jeune, rend compte aux instances externes des actions éducatives menées, pour le jeune, en interne.

Le groupe des « minimex », est encadré par deux éducateurs et une éducatrice. Les jeunes ont entre 12 et 15 ans. Là encore, l'accent est mis sur la scolarité, mais aussi sur le respect des règles de vie collective, incontournable et non négociable.

Le groupe des « cadets », est composé également de deux éducateurs et une éducatrice. Les jeunes sont légèrement plus âgés, mais l'accueil ne se prolonge que rarement au-delà de 16 ans. Situé sur le même étage et en prolongement du groupe des « minimex », les échanges entre les deux groupes sont fréquents, et de multiples activités sont mutualisées.

Pour les deux groupes, un certain nombre de supports d'activités éducatives telles le ski pendant la saison d'hiver, où la randonnée et le VTT le reste du temps sont prônés

comme étant des vecteurs permettant aux jeunes de dépasser leurs difficultés par l'investissement physique.

L'avantage d'un tel système réside dans le fait que les bases éducatives, liées à l'apprentissage de l'hygiène, de la politesse, du respect de l'autre et du matériel, ne sont jamais ni oubliées ni négligées.

L'importance du scolaire, mis en valeur comme outil principal d'insertion et de reconnaissance sociale se veut être un élément central de mobilisation pour corriger les difficultés des jeunes.

Cependant, les limites sont vite atteintes lorsque les bases d'étayage de la construction de la personnalité des jeunes, sont trop fragiles. La non prise en compte du vécu antérieur et de la singularité de chacun dans son parcours personnel constitue vite un obstacle infranchissable pour la bonne évolution des jeunes les plus en difficulté.

2.2.3 Le personnel des services généraux

Les vingt deux personnels des services généraux, relégués, nous l'avons vu, dans l'histoire des établissements à leurs seules tâches matérielles, s'y réfugient aujourd'hui en disant : «qu'ils ne sont pas payés pour faire de l'éducatif.»

J'entends souvent les éducateurs, soucieux de valoriser et d'intégrer les personnels des services généraux à la prise en charge, argumenter que ces derniers sont au service de l'éducatif. Cette argumentation maladroite, a pour effet d'opposer les deux services plutôt que de les rassembler.

Sur les deux sites, les personnels de cuisine et d'entretien regrettent le temps où ils assistaient et participaient à des temps de réunions hebdomadaires avec l'équipe éducative au sujet des jeunes concernés.

Sans revenir à ce mélange où les places de chacun ne sont pas respectées, il me semble cependant incontournable d'associer ces personnels à la prise en charge. Ils le sont de toute façon par le simple fait de l'exemple donné vis-à-vis des jeunes.

2.2.4 Le service administratif

Il est composé de cinq personnes. Une secrétaire et une comptable sur le site du Paradou, une comptable et deux mi-temps de secrétaire répartis sur deux personnes au Faytou.

L'établissement de la paye se fait au siège de l'ADPEP, tout comme l'établissement des Contrats de travail à Durée Indéterminée.

Dans le cadre de la fusion des établissements à venir, il y aura lieu d'optimiser ce service en regroupant l'essentiel de l'administration sur un seul lieu, et en opérant une répartition des tâches à effectuer de manière à éviter les doublons.

2.3 Mettre en œuvre une démarche de projet à partir de l'existant

Repenser l'organisation du secteur social de l'A.D.P.E.P 66 en Cerdagne ne peut se faire sans la prise en compte de la particularité de son implantation géographique (zone rurale de moyenne montagne) et de son éloignement relatif de Perpignan (100 km de routes sinueuses.)

Il faut donc tenir compte de cet élément, ainsi que de l'organisation précédemment décrite tout en s'appuyant sur les valeurs associative et les missions de l'établissement. La réussite de ce projet sera liée à l'implication de chaque personnel et à la cohérence de l'ensemble dans la mesure où les besoins et les moyens auront été mis en corrélation.

2.3.1 La stratégie au service du projet

Conduire le changement par l'accompagnement d'un projet de restructuration nécessite d'être en mesure d'élaborer une stratégie. Elle se définit en relation avec un ou plusieurs objectifs clairement définis et s'élabore en liaison étroite avec l'ensemble des personnes impliquées. Elle s'inscrit dans le temps, de manière à baliser concrètement les étapes et permettre à chacun de se repérer et de trouver sa (nouvelle) place.

En ce sens, elle fait partie intégrante de la fonction de direction et demeure un des aspects majeurs de la réussite d'un projet.

« Toute stratégie est un jeu, au double sens de pari sur un avenir qui, par essence, persiste à échapper, et d'ajustement imparfait entre les pièces d'un mécanisme. Le hasard et l'imprévu continuent d'avoir leur place¹⁶. » Il s'agit bien là d'être au plus près d'une réalité, parfois capricieuse, si l'on veut être en mesure d'infléchir le cours des choses.

Des les premiers mois de ma prise de fonction de directeur, après avoir posé un diagnostic de la situation de la MECS, mon action a consisté, en étroite collaboration avec la direction générale et le conseil d'administration de l'ADPEP 66, à mettre en œuvre un

¹⁶ JM MIRAMON, Manager le changement dans l'action sociale, édition ENSP, Rennes, 1996 page 65

plan d'action, une stratégie, en direction des personnels. J'ai donc joué un rôle charnière, d'interface, entre l'établissement et l'association.

A partir des différents constats précités, la stratégie arrêtée a consistée :

- A la mise en place d'un comité de pilotage associant, au niveau de l'ADPEP, des représentants de chaque service et des représentants de l'organe politique de l'association. Cette instance avait pour mission de conduire une réflexion autour des questions relatives à la prise en charge des adolescents en rupture et de retenir les principaux axes de travail en terme d'adaptation de l'établissement.
- A partir des items retenus, des groupes de travail constitués par des membres du personnel furent chargés de développer cette réflexion afin de proposer au comité de pilotage des modalités d'actions concrètes.

Nous allons maintenant voir comment ces réflexions ont pu être menées et quels furent leurs aboutissements.

2.3.2 Un comité de pilotage pour définir les grands axes de travail

Ce comité de pilotage sera composé d'un membre représentatif de chaque service, des chefs de service éducatif, d'un délégué du personnel, d'un délégué au comité d'entreprise, d'un membre du conseil d'administration, du directeur général et de moi-même.

Cette configuration a eu pour avantage d'associer directement des représentants des équipes à la réflexion, au plus haut niveau. La parole de chacun est ainsi réellement prise en compte et le personnel se sent associé à la démarche. Par ailleurs, les orientations retenues seront ensuite avalisées en conseil d'administration. Le lien entre la base et l'instance de décision politique a ainsi toujours été maintenu.

Le comité de pilotage s'est réuni quatre fois entre le mois d'octobre 2002 et le début du mois de janvier 2003. Les intervalles ont été mis à profit pour relayer la réflexion au sein des établissements, par le biais des différentes réunions éducatives ou de services existantes. Les remarques, les propositions ou les réticences ont ainsi pu trouver à s'exprimer et être retravaillées en équipe de direction pour ensuite venir nourrir la réflexion au sein du comité de pilotage.

Un des éléments fondamental fût l'élaboration d'une réflexion autour des notions de **ruptures** et **d'éloignement**, au regard de la situation de la MECS, en Cerdagne. L'idée d'utiliser la rupture comme levier de l'action éducative, s'est progressivement imposée

comme un atout dans l'accompagnement éducatif, plutôt qu'une contrainte liée à l'éloignement géographique.

En effet, le placement dans une M.E.C.S. de Cerdagne représente pour le jeune une rupture avec :

- Le milieu familial
- Le milieu scolaire
- Le milieu amical
- Le modèle social du milieu urbain

Cette rupture avec ces différents milieux doit être utilisée comme un élément constructif dans la prise en charge. L'action éducative fait en sorte qu'elle ne soit pas vécue comme une répression par l'enfant mais au contraire comme une aide qui lui est donnée pour surmonter ses difficultés.

Selon l'indication du placeur, il s'agit d'utiliser l'éloignement temporaire de l'enfant pour faire de la rupture un élément positif, période de sa vie au cours de laquelle il va pouvoir se construire ou se reconstruire dans un lieu structurellement différent de son milieu d'origine sans pour autant rompre avec ses racines et son environnement.

L'éloignement est donc considéré comme le support de l'engagement de toutes les parties (prescripteur, établissement, parents, jeune) : Il impose à tous, d'une part des contraintes induites par la situation mais aussi, une posture dynamique pour faire évoluer la situation sur un rythme favorable au jeune.

Cette attitude est d'autant plus nécessaire lorsqu'il s'agit de préparer l'enfant au retour dans son milieu d'origine : la rupture provisoire ne doit pas empêcher la continuité de l'histoire familiale de l'enfant.

Une grande attention doit donc être accordée aux actions qui permettent à l'enfant de garder ou de reprendre le contact avec son milieu d'origine, dans de bonnes conditions. A ce titre, l'équipe éducative doit avoir le souci constant de maintenir le lien entre le jeune et sa famille et d'associer cette dernière au projet individuel de l'enfant.

Pour le jeune majeur, le maintien de ce lien est laissé à son initiative, mais la responsabilité de l'équipe éducative est de mettre en place les éléments qui le facilitent.

Ces éléments de réflexion théoriques ont ensuite été déclinés en trois grands axes de travail :

- Nécessité d'étudier des alternatives à la « grosse collectivité » et de construire une offre d'hébergement permettant d'accompagner le jeune dans sa capacité à devenir autonome.
- Repensez l'accueil en studios internes et externes pour les jeunes de 16 ans ou plus.
- Créer un dispositif d'accueil de jour pour les jeunes en situation d'échec ou de rupture scolaire.

En outre, lors de la réunion du comité de pilotage du mois d'octobre 2002, sera retenue l'idée de faire appel à un consultant, dans le cadre du Plan Annuel d'Utilisation des Fonds de Formation 2003 (PAUF 2003), pour aider à l'élaboration de la mise en œuvre du projet par les différents personnels. Par le biais du PAUF, sera également budgété, en sus du consultant, le coût de remplacement des personnels intervenant au comité de pilotage.

L'intervention d'un tiers, extérieur aux structures, est d'un intérêt majeur en ce qui concerne l'accompagnement des équipes pour les amener à prendre conscience progressivement des changements à mettre en œuvre. Cela dépassionne les débats tout en autorisant l'expression de chacun, hors présence de la direction, dans les groupes de travail.

Par ailleurs, l'étroite collaboration de cette personne avec la direction, dans le cadre d'un projet aussi vaste, permet au directeur de se situer clairement sur-le-champ décisionnel qui lui appartient de manière à garder le recul nécessaire.

2.3.3 Mettre en place des groupes de travail chargés de l'élaboration des projets de services

A partir de ces axes de réflexion, nous avons constitué trois groupes de travail reprenant chacun un des items précités : l'hébergement collectif, l'accueil en studios et la rupture scolaire. Le comité de pilotage s'est vu replacé dans le contexte de la MECS de Cerdagne pour cette phase du projet, c'est à dire sans l'intervention du « politique » associatif. Ces groupes de travail se sont constitués à partir de membres du comité de pilotage d'une part, mais également à partir « d'un appel d'offres » lancé à tous les personnels.

Ces trois groupes de travail se sont réunis entre 12 et 15 fois entre le mois de janvier et le mois de juin 2003. Chaque groupe était animé par deux membres du comité de pilotage désigné au sein de ce dernier. Le groupe « hébergement » a été animé par un éducateur

spécialisé et une lingère, le groupe « studios » par un éducateur spécialisé et un cuisinier et le groupe travaillant sur la rupture scolaire par un chef de service et un moniteur éducateur. Chaque séance a donné lieu à un compte-rendu diffusé à l'ensemble des personnels. Entre deux, chacun pouvait ainsi, oralement ou par écrit, faire part de ses remarques ou d'éventuelles propositions pour le groupe concerné.

Le comité de pilotage s'est réuni quatre fois au cours de la même période. Animé par le consultant externe, il a repris systématiquement l'ensemble des travaux réalisés dans les groupes de travail afin d'en jauger la compatibilité et la cohérence avec les grandes orientations et d'arrêter des choix. Certains nécessitaient parfois une réflexion plus approfondie et étaient alors renvoyés au niveau du groupe de travail. D'autres demandaient à être étudiés, par exemple sur le plan de l'incidence financière. Dans ce cas, j'étais alors en mesure de différer une réponse, au plus tard pour le prochain comité de pilotage.

Cette phase de travail de six mois, fut, pour la majorité des personnels, une période dynamique. En effet, travailler sur des projets de manière construite, en affiner le contenu au travers d'un organe chargé de le valider et en visualiser le résultat écrit dans un document « projet », s'avère valorisant pour tous.

Lors du dernier comité de pilotage du mois de juin 2003, un bilan de l'ensemble des travaux fut effectué afin de permettre de visualiser le chemin parcouru d'une part et celui restant à faire d'autre part. À partir de ce moment-là, le passage à l'action était pour partie possible.

Bilan du groupe 1 :

- Nécessité de casser le collectif actuel, trop lourd, en restreignant les groupes de vie à un effectif de 8 jeunes. En comité de pilotage, naîtra ensuite l'idée de délocaliser l'hébergement du Faytou en quatre unités de vie indépendante dans le cadre de villas louée sur le plateau Cerdan et d'abandonner le bâtiment actuel loué à la mairie de Latour de Carol.

Bilan du groupe 2 :

- Développer l'hébergement en studio individuel extra-muros, véritable tremplin vers une vie autonome d'adulte pour les adolescents à partir de 16 ans dont le retour en famille n'est pas envisageable ainsi que pour les jeunes majeurs. Ce

mode d'hébergement doit s'inscrire dans un processus d'évolution valorisant la prise d'autonomie dans le parcours du jeune au sein de la MECS.

Bilan du groupe 3 :

- Mettre en place un véritable Service d'Accompagnement de Jour en direction des jeunes dont la rupture avec le monde scolaire est avérée, avec pour objectif une remobilisation vers le scolaire ou le professionnel au travers d'un dispositif adapté : atelier de remobilisation en interne (cuisine et mécanique), travail en lien avec le réseau d'employeurs potentiels.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous aura permis de mieux cerner le fonctionnement de chaque établissement, dans leurs aspects communs et dans leurs singularités. Nous avons vu que chaque structure a évolué dans le temps de manière indépendante, tout en conservant des valeurs communes, rattachées aux valeurs associatives.

Le Faytou a, pour sa part, été marqué par un attachement aux valeurs de la collectivité comme support de l'éducatif, par une grande stabilité des personnels et mené par une direction unique durant 30 ans.

Le Paradou a connu des périodes critiques, marquées par des changements fréquents de direction. Une forme d'adaptation plus ou moins structurée a vu le jour, permettant l'évolution de la prise en charge vers une individualisation des projets, la création de places en studios externes et la délocalisation d'une partie de l'activité en plaine.

Nous avons vu également comment la constitution d'un comité de pilotage, d'abord au niveau associatif, puis au niveau de l'établissement a permis d'élaborer une réflexion.

Dans cette troisième et dernière partie, nous allons voir comment l'évolution du projet de la MECS intégrant les deux sites actuels du Faytou et du Paradou va pouvoir se réaliser concrètement au travers de :

- La mise en place de groupes de vie restreints, sur des lieux différenciés avec l'abandon programmé du bâtiment du Faytou au profit de villas louées sur le plateau Cerdan

- Une progression de la prise en charge du petit collectif vers l'autonomie individuelle par le développement d'un véritable service de suivi en studios externes.
- La création d'un service d'accompagnement de jour ayant pour objectif de remobiliser les adolescents en rupture.

Tous ces changements devront s'opérer à moyens constants. En effet, si le Conseil Général approuve aujourd'hui ce projet, la limite de 152 euros de prix de journée constitue une barre à ne pas dépasser. Les propositions budgétaires 2004 prévoient, quant à elles, un prix de journée de 147 euros, soit 5 euros supplémentaires par rapport à l'exercice 2003 (voir annexe IV et V.) Aussi, ces changements seront essentiellement opérés grâce à un redéploiement des moyens existant et à la transformation de certains postes. Les futures propositions budgétaires de l'exercice 2005, seront présentées sous la forme d'un document unique : ce sera le budget de l'établissement MECS de Cerdagne, auquel il conviendra sans doute de donner un nouveau nom.

En outre, nous verrons comment nous envisageons de répondre à la demande pressante de la Protection Judiciaire de la Jeunesse et du Conseil Général en terme d'accueil de jeunes délinquants au titre de l'ordonnance du 02 février 1945.

Enfin, j'aborderai la question de l'accompagnement des personnels, non seulement dans le cadre des changements opérés, mais dans l'objectif de la mise en place d'un dispositif permanent de réflexion et d'évaluation.

3 DEVELOPPER DE NOUVEAUX MODES DE PRISES EN CHARGE POUR LA MECS DE CERDAGNE

Conduire des adolescents, en difficulté familiale ou sociale, à accéder à un niveau d'autonomie satisfaisant leur permettant de mener par la suite une vie citoyenne ordinaire, voilà l'objectif général de la MECS de Cerdagne.

L'évolution des politiques sociales et en particulier la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, place l'utilisateur au centre du dispositif : *« ...lui sont assurés (à l'utilisateur) une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptée à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. »*¹⁷ C'est dans cet esprit que le directeur doit construire ou reconstruire l'intervention éducative dans son établissement, en valorisant les compétences individuelles de chaque adolescent, leur permettant ainsi de s'impliquer dans leurs propres choix.

Le directeur est par définition celui qui pilote la structure. Ce doit être également celui qui favorise et soutient l'innovation. Il est à l'articulation entre les valeurs de l'institution et les valeurs de notre propre société et fait vivre le projet dans sa structure en y intégrant tous les paramètres, internes ou externes.

Dans la MECS de Cerdagne, nous l'avons vu, les ressources existent. Les personnels, impliqués à tous niveaux dans la phase de modélisation de la structure vont devoir également « passer à l'action » dans le cadre de la mise en place de ces projets. Aussi, nous allons voir comment, avec quels succès et quels écueils, cela a-t-il pu se faire.

3.1 L'adaptation des dispositifs d'hébergement

Les conditions d'hébergement du jeune adolescent séparé de sa famille constituent un élément essentiel de la prise en charge. La manière dont ces dernières vont être pensées et organisées va favoriser ou non la capacité du jeune à se prendre en charge.

Une attention particulière doit être portée sur l'organisation architecturale qui va autoriser la mise en place de règles de vie, ni trop strictes ni trop lâches, au sein de groupes de vie

¹⁷ Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale : extrait de l'article 7

d'une taille permettant de valoriser l'individu tout en utilisant le groupe comme vecteur et créateur de ces règles et donc protecteur pour l'individu.

3.1.1 Le groupe restreint pour une meilleure prise en compte de l'individu

Nous avons vu précédemment que l'accompagnement éducatif mené au travers d'un collectif important constituait un frein à la mise en place de projets et d'un suivi individualisé pour chaque jeune. L'orientation en internat est motivée par de multiples nécessités individuelles. Le bon équilibre entre collectif et individu doit, par conséquent, intégrer différents paramètres :

- La nécessité de marquer une rupture avec l'environnement et/ ou le milieu familial dans le cadre d'un collectif au sein duquel le jeune va trouver une place et des éléments permettant sa socialisation à travers la vie quotidienne et l'intégration de ses règles de base.
- La mise en place d'un projet individualisé intégrant la scolarité ou la formation professionnelle ainsi que des activités individuelles ou collectives à connotation culturelle ou sportive, en interne et en externe (club....) Si besoin, un étayage supplémentaire par un soutien éducatif et psychologique adapté peut être mis en place.

L'accueil en **petites unités de vie** rassemblant des jeunes dans une même tranche d'âge, nous semble mieux répondre, en terme d'accompagnement éducatif à ces objectifs. Il s'agit d'éviter les écueils suivants :

- Anonymat de la collectivité qui induit des effets pervers : le jeune produit ou reproduit des comportements asociaux pour « exister »
- Lourdeur de la vie collective et de ses règles (déjà si difficiles à intégrer pour ce public)
- difficulté de sauvegarder son espace, son intimité.

A contrario, la prise en charge en petits groupes de vie permet :

- De travailler davantage sur l'intégration des règles de vie de base : horaires, hygiène individuelle et collective, participation aux tâches de la vie quotidienne, respect de soi et d'autrui.
- De vivre et d'agir en communication avec l'ensemble des personnes du groupe, en apprenant à l'aide des éducateurs à partager et à se respecter.

- De progressivement apprendre à vivre dans des conditions plus proches de celle que le jeune connaîtra plus tard dans sa vie d'adulte en intégrant progressivement certaines réalités quotidiennes (préparation d'un repas, gestion d'un budget...) ; sur ce dernier point, le passage en studio interne correspond à la phase ultime d'acquisition de l'autonomie.

Le site du Paradou est déjà en conformité avec ce projet. Ces 250 m² de surface habitable divisée en deux parties (deux groupes de vie), permettent une vie quotidienne où la pression de la collectivité n'est pas trop lourde. Un aménagement interne permettra de créer deux studios individuels supplémentaires et de réduire ainsi la taille des groupes de vie à huit places pour chacun d'eux. D'une capacité totale de vingt places dont Quatre accueils en studio, ce site sera donc aisément rendu conforme aux exigences attendues.

3.1.2 Vers l'abandon progressif des locaux du Faytou au profit de la création de quatre villas sur le plateau Cerdan

Concernant le site du Faytou, demeure la question, à terme, de sa viabilité. En effet, les bâtiments sont loués à la Mairie de la Tour de Carol. Prévus à l'origine pour accueillir plus de 50 enfants, ils couvrent une surface habitable de plus de 1000 m². Le terrain, constitué d'une seule cour de 500 m² est, à proportion, nettement exigu.

Suite à la proposition du comité de pilotage, (voir paragraphe 2.3.3) le conseil d'administration a validé le projet d'abandonner les bâtiments du Faytou et de louer Quatre villas sur le plateau Cerdan. Cette démarche répond à trois objectifs :

- Permettre, nous l'avons dit, un véritable accueil en groupe restreint
- Répartir les jeunes scolaires du secondaire sur les deux collèges du secteur. En effet, l'implantation actuelle des deux sites du Faytou et du Paradou conduit, selon la carte scolaire, à scolariser l'ensemble des jeunes sur le seul collège de Bourg Madame. Une villa, voire deux, pourraient donc être positionnées sur le secteur de Font-Romeu, afin d'éviter que trop de jeunes des MECS se retrouvent ensemble dans le même établissement scolaire.
- Séparer le groupe des enfants d'âge primaires (6-12 ans), des groupes d'adolescents. Les besoins et centres d'intérêts des plus jeunes diffèrent fortement des aspirations adolescentes. Le mélange et la cohabitation quotidienne des tranches d'âges différentes présentent davantage de contraintes et de risques que d'intérêts. Les phénomènes de rackets sont relativement fréquents au sein de l'établissement. Aussi, le choix de programmer la première villa pour les 6-12 ans a-t-elle été retenue.

L'idée de se séparer de ce bâtiment, lequel a contenu en son sein l'activité de la maison pendant plus de quarante ans n'est pas une chose facile à faire passer, tant aux équipes, partagées sur le sujet, qu'à la population environnante. En effet, L'établissement constitue l'activité principale du village en terme d'emploi. Le maire du village, exerçant cette fonction depuis vingt-cinq ans, était lui-même opposé à l'idée d'un éclatement de la structure.

J'ai donc demandé à intervenir au sein du conseil municipal pour présenter le projet. Ce dernier fut en mesure de comprendre les limites de notre prise en charge et la nécessité de faire évoluer la structure. Sensibilisés au quotidien, à travers les médias en particulier, à l'accompagnement des mineurs en difficulté ou des mineurs délinquants, les membres du conseil municipal ont su me prêter une oreille attentive face à l'argumentation déployée. En outre, ce moment fort a permis de resserrer les liens entre l'institution et la vie politique locale dont les représentants sont fortement impliqués dans la vie quotidienne du village.

Toutefois, l'idée de se séparer brutalement et irrémédiablement de la Maison d'Enfants au sein du village est apparue comme étant inconcevable. Aussi, la proposition a été faite de progressivement baisser l'effectif des jeunes du Faytou au fur et à mesure de l'implantation de l'activité sur des hébergements de type « villas » sur le plateau Cerdan. (Une des villas pourra d'ailleurs s'implanter sur la commune.)

Ce sera donc la formule retenue. Outre l'avantage de ménager les susceptibilités locales, ce changement progressif permettra de tirer bénéfice de l'expérience de chaque villa, avant de mettre en place la suivante.

Sur le plan financier, ce mode opératoire a pour inconvénient de cumuler le coût locatif des futures villas avec la location actuelle des locaux du Faytou, durant les quatre années de transitions nécessaires, à raison de la mise en place d'une villa par an. A terme, sachant que le loyer actuel versé à la mairie de La Tour de Carol s'élève à 56 400 euros annuel, ce budget serait suffisant pour couvrir le coût locatif des quatre villas. Dans l'attente, le budget nécessaire à la réalisation d'une première villa, en terme d'investissement mobilier et d'incidence sur le budget d'exploitation, a d'ores et déjà été avalisé par le conseil général au titre du budget exécutoire 2004. Pour le futur, le principe étant acquis, nous avons l'assurance que le conseil général accompagnera cette transition.

En ce qui concerne les moyens humains nécessaire à la mise en place de cette première villa, nous redéploierons simplement le personnel éducatif intervenant actuellement sur le groupe des plus jeunes. Un personnel des services généraux à plein temps et un autre à mi-temps accompagneront ce changement et se verront affectés sur ce nouveau lieu. Il s'agit de personnes volontaires, pour lesquelles a été programmé sur le plan de formation 2004, un stage de «maîtresse de maison». En effet, la réflexion autour du projet de service des villas a conduit les équipes à reconsidérer la place et le rôle des personnels de service auprès des jeunes. Davantage en contact direct avec les usagers au sein des villas, ces personnels auront la responsabilité de veiller à la bonne gestion des stocks en matière de produits d'hygiène, alimentaires ou autres en y associant les jeunes en fonction de leur âge. De même, la gestion du linge se fera sur place en lien avec les maîtresses de maison.

Les repas seront livrés (le soir uniquement en période scolaire) depuis la cuisine du site du Paradou, par un système de liaison froide. La livraison sera effectuée par le personnel d'entretien, dans des conteneurs spéciaux, prévus à cet effet. Ils seront ensuite remis à température sur chaque villa et agrémentés par les maîtresses de maison ou les éducateurs pour être servi aux jeunes. Il est prévu, pour les adolescents, que des repas puissent ponctuellement être préparés sur place avec le concours des adultes intervenant sur les villas.

Ce projet, n'est à ce jour pas encore réalisé. Il sera en effet concomitant avec la fusion administrative des deux sites du Faytou et du Paradou. Le dossier, déposé récemment en CROSMS devrait obtenir un avis que nous espérons favorable en octobre 2004.

3.1.3 De l'accueil en studios internes à la création d'un service de studios externes

Pour un adolescent confié à la MECS de Cerdagne, le placement doit correspondre dans sa vie à un changement important et durable s'inscrivant positivement dans son évolution. Or, les placements interviennent souvent de plus en plus tardivement dans le parcours des adolescents. Les problématiques de rupture sont telles, que, force est de constater, que ces adolescents vont devenir de jeunes adultes tout en continuant à être pris en charge à la MECS.

Il s'agit donc pour nous d'accompagner ces jeunes dans leur évolution en leur permettant d'être les plus autonomes possible à l'approche de leur majorité. Nous avons donc un paradoxe à gérer, dans la mesure où plus les jeunes sont en difficulté, moins les

possibilités de retour en famille se font jour. Ils devront donc être en capacité de se débrouiller dans la vie plus tôt que les autres.

Arrivé à l'âge de 18 ans, le jeune bénéficie de la possibilité, s'il le désire, de demander à continuer à être pris en charge dans le cadre d'un Contrat Jeune Majeur. Toutefois, cette aide lui est accordée sous conditions : il doit déjà être inscrit dans un processus d'intégration scolaire et professionnelle suffisamment stable pour convaincre le prescripteur, aide sociale enfance ou juge pour enfants. Ces contrats sont courts, (six mois) et renouvelables dans les mêmes conditions.

Aussi, il me paraît très important de pouvoir préciser dès l'admission, quelles seront les évolutions concrètes et possibles pour le jeune.

L'accueil en studios internes

Il s'agit de préparer les jeunes inscrits dans cette dynamique à une autonomie progressive et contrôlée, en leur donnant les moyens d'organiser leur vie dans un studio indépendant, en marge de la collectivité, mais à l'intérieur de la Maison d'enfants.

Cette préparation concerne les jeunes âgés de 15 ans au moins et inscrits dans un projet professionnel ou scolaire. Le critère majeur qui prévaut dans la décision d'installer un jeune dans un des studios internes étant la continuité de sa trajectoire, bien plus que l'âge, son degré de maturité est considéré en premier lieu.

Une évaluation préalable est effectuée en équipe pluridisciplinaire de projet individualisé, celle-ci doit déboucher sur un consensus qui est validé par le directeur.

Un appui technique, selon une périodicité prévue initialement, pourra être proposé au jeune par les personnels (formation au ménage, aide à la conception et à la préparation des repas)

Les intervenants éducatifs demeurent les éducateurs du groupe dans lequel est positionné le studio dans la maison. Le référent éducatif est inchangé.

Toutefois, lorsque le projet du jeune évolue positivement vers une préparation au passage en studio externe, un relais progressif est pris par les éducateurs du service studios et appartements en collaboration avec l'internat.

Deux places, en sus des deux préalablement existantes au Paradou, ont été ouvertes fin 2003 sur le même site. Ainsi quatre jeunes peuvent désormais débiter l'expérimentation

d'une vie semi autonome, qui les conduira ensuite, le cas échéant, vers le service de studios externes.

Le service de studios externe

Depuis une dizaine d'année, trois studios étaient loués à la Mairie d'Angoustrine, à environ cinq cent mètres du site du Paradou. Le suivi des jeunes hébergés dans ces logements se faisait par le biais des éducateurs d'internat, détachés pour la circonstance à hauteur de quelques heures par semaine. Devant le succès de ce type de prise en charge, très demandé par les jeunes, les familles et les éducateurs en milieu ouvert, la réflexion menée par le groupe de travail et relayée par le comité de pilotage, nous a conduit à envisager de développer ce mode d'accueil en un véritable service. Ainsi, dès le mois d'octobre 2002, la Mairie d'Angoustrine nous concédait deux studios supplémentaires, tandis que parallèlement, la Mairie voisine de la commune de UR me proposait, pour une somme modique, la location d'un petit appartement de type F3 pouvant convenir à deux personnes.

La capacité d'hébergement en studios externes s'étend donc, depuis le 1^{er} Mars 2003 à sept places à l'année, pour un total de 10 à 15 places. De plus, selon la demande et les lieux d'apprentissages des jeunes accueillis, nous louons des studios ou petits appartements pour nos jeunes majeurs, à des bailleurs privés. A l'issue du contrat jeune majeur, la possibilité est laissée au jeune de reprendre à son nom le bail. Ce moment est préparé bien à l'avance dans le cadre de son contrat jeune majeur.

Pour ce faire, et dans le cadre du redéploiement des ressources humaines (voir tableau page 68), deux éducateurs sont détachés à plein temps pour organiser la prise en charge et le suivi de ses jeunes dans ce qu'il faut considérer maintenant comme un véritable service. Par délégation, ce dernier est placé sous la responsabilité du chef de service du Paradou. Un bureau des éducateurs du service est en place à proximité dans un local prêté gracieusement par la Mairie d'Angoustrine de manière à organiser l'action au plus près des jeunes sans interaction avec l'internat. De même, une petite logistique commune est opérationnelle dans ce local (machine à laver, téléphone....).

Il s'agit d'un mode de prise en charge fondamentalement différent de ceux réalisés intra-muros. Il concerne les jeunes âgés de 16 ans et plus pour lesquels il convient d'arriver au terme du placement dans une situation d'autonomie totale.

Préalablement, la capacité du jeune à vivre seul à l'extérieur aura été préparée par un passage en studio interne.

Toutefois pour certains jeunes dont le potentiel ne fait pas de doute, ou dans le cas d'une prise en charge directe dans le cadre d'un contrat jeune majeur, un court séjour à l'internat peut s'avérer suffisant.

Là encore, l'inscription du jeune dans un projet scolaire ou professionnel stable prévaut à la mise en place de ce type d'action.

Parallèlement, le jeune doit avoir acquis une maturité affective et une stabilité psychologique garantissant le risque de repli sur soi, l'acceptation de sa situation et une vision claire de son projet.

Le passage en studio fait l'objet d'une contractualisation écrite faisant ressortir les engagements réciproques : ceux du service par rapport à l'aide et à l'accompagnement spécifique mis en place ainsi que ceux du jeune face à son projet. Ce contrat prévoit également les critères d'exclusion de l'action et la périodicité des évaluations.

Un appui technique, assumé par les personnels des services généraux, est mis en place en fonction de la demande et des besoins des jeunes, sur les aspects concrets de l'autonomie (ménage, linge, cuisine, petits travaux d'entretien...)

En rupture totale avec la vie de l'internat, les jeunes sont donc mis en situation d'autonomie et apprennent avec l'aide de leurs éducateurs à gérer seuls leur quotidien aux plans des tâches matérielles de la vie quotidienne, de la gestion de leur budget, des démarches administratives les concernant.

En tant que directeur, je dois être vigilant quant à la pertinence des projets d'intégration de ce service mis en place avec les jeunes et leurs éducateurs sous couvert du chef de service. En effet, ce sont, pour la plupart, des jeunes mineurs qui sont ainsi hébergés à titre individuel dans des studios mis à disposition, sans surveillance permanente. En termes de responsabilité, le risque que je prends, ne peut être défendu qu'au regard de la légitimité de cette action en terme d'aide à la réalisation du projet du jeune. Bien entendu, l'accord préalable des familles ainsi que des services de l'ASE ou du Juge des enfants est requis. L'évaluation de la capacité du jeune à assumer la solitude et à s'auto prescrire des règles de conduites minimales est donc fondamentale avant toute décision. L'avis de la psychologue et celui de l'équipe éducative, en réunion pluridisciplinaire de projet individualisé est prépondérant. En outre, l'engagement du jeune lui-même sera déterminant dans la réussite de ce type de projet.

3.1.4 La prise en compte de jeunes relevant de l'ordonnance de 45

Depuis plusieurs années, les établissements MECS de Cerdagne reçoivent des adolescents ayant un ou plusieurs dossiers en cours au Pénal. C'est à dire des adolescents qui ont commis des actes de délinquance.

Ainsi, même si leurs placements se font au titre d'une mesure de Protection Judiciaire ou à l'initiative de l'Aide Sociale à l'Enfance, nous avons à suivre et à accompagner ces jeunes dans le cadre de procédures pénales.

En outre, par le passé de façon régulière, nous avons accueilli et nous accueillons encore à ce jour 4 jeunes confiés en urgence par un Juge d'Instruction au titre de l'Ordonnance de 45. Cela répond à la carence de places d'accueil de ce type dans le département et à la nécessité impérieuse de trouver une solution pour ces jeunes.

Ces expériences, nous ont montré qu'il est possible de prendre en charge à l'intérieur d'un même groupe de vie des adolescents aux problématiques qui n'ont pas été repérées sur le même registre. Cependant, afin de réussir dans cette démarche, il convient de veiller à ce que l'intégration de ces adolescents se fasse de façon très ponctuelle et dans un collectif préexistant suffisamment stable.

« Lorsque le juge des enfants constate que, s'agissant d'un mineur, il lui faut à la fois sanctionner des actes graves et/ou répétitifs de délinquance et qu'il faut tout autant modifier une problématique personnelle et familiale dégradée, il doit utiliser les deux outils que la législation lui offre : l'ordonnance de 1945 pour la sanction strictement pénale des infractions et la législation civile de l'assistance éducative (article 375 et Suivant) pour l'intervention auprès de toute la famille¹⁸. » Cette réflexion nous montre combien, dans la pratique, la caractérisation de « mineurs délinquants » ou « mineurs en dangers » relève souvent de la même problématique de base. Le phénomène de délinquance constitue une symptomatologie certes particulière, mais qui ne peut aucunement être traité indépendamment des causes intrinsèques au sujet et à l'environnement familial dont il est issu. Aussi, sans oublier le recours à la sanction dans le cadre de l'ordonnance de 45 comme étant une des composantes même d'un processus éducatif (l'éducation n'existe pas sans la sanction), l'accompagnement de ces mineurs délinquants doit se faire, comme pour les mineurs « protégés » dans le cadre d'une action éducative globale.

¹⁸ Michel HUYETTE : « guide de la protection judiciaire de l'enfant » Dunod 1999 page 442

La pression des prescripteurs et en particulier de la Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse pour l'accueil de ce public est très forte. Le service public du département s'avère en effet saturé et ne peut répondre à la demande. Les tensions entre les services ordonnant les mesures (Parquet, Juge des enfants...) et ce service d'accueils sont croissantes. Aussi, quelques places en Cerdagne permettraient de désengorger les structures de plaines. Pour autant, l'accueil de mineurs délinquants, s'il peut, à mon avis être possible au sein d'une MECS accueillant par ailleurs des mineurs « à protéger », ne peut se faire que si nous avons, au préalable, la quasi-certitude de la faisabilité du projet en terme d'intégration dans le groupe de vie concerné. Il est en effet pour moi inconcevable de risquer de mettre en danger un ou plusieurs jeunes d'un groupe par l'accueil d'autres jeunes présentant une problématique incompatible avec ceux là. De plus, un accompagnement des personnels, pour la plupart très anxieux à l'idée de recevoir de jeunes délinquants est à prévoir, sous la forme d'une formation adaptée.

Dans le cadre du projet de fusion-restructuration qui sera présenté en CROSMS fin octobre 2004, nous prévoyons l'ouverture de six places au titre de l'ordonnance du 2 février 1945. Ces six places, réservées pour ce public, mais ne s'additionnant pas aux soixante sept places prévues, seront dévolues à l'ensemble des sites de l'établissement MECS de Cerdagne. Le choix de confier un jeune à l'un ou l'autre des sites (Paradou, Faytou, Villa...) sera étudié en commission d'admission, en fonction de l'évaluation de la problématique du jeune et de la capacité du groupe à l'intégrer pleinement.

3.1.5 Des relais avec les structures de la plaine

Une des particularités de la MECS de Cerdagne est, nous l'avons dit, son positionnement géographique spécifique en milieu rural de moyenne montagne. Cette spécificité a pour avantage de situer la structure en complémentarité par rapport aux structures de plaine.

Ainsi, pourra-t-on facilement imaginer pouvoir accueillir, dans le cadre de l'habilitation prochaine au titre de l'ordonnance du 2 février 1945, des jeunes issus du Centre Educatif Renforcé (CER) de l'ADPEP 66 au sortir d'une des sessions. Il s'agirait donc d'instituer des modalités de collaborations satisfaisantes, permettant à des jeunes ayant pleinement bénéficié de leur séjour dans ce centre, de trouver au sein de la MECS une possibilité de concrétiser leur projet. Le directeur du CER de Port Vendres déplore en effet le manque criant de solutions adéquates en terme d'accompagnement éducatif une fois le séjour dans son établissement terminé. Pourtant, il observe chez les adolescents accueillis, des transformations notables, très positives, en terme de respect de soi et d'autrui, d'amélioration du comportement et très souvent l'amorce d'un véritable projet professionnel.

Dans le cadre d'un travail de partenariat avec mon collègue directeur du CER, il me paraît aujourd'hui particulièrement indiqué de promouvoir des possibilités de passage d'une structure à l'autre, dans la mesure où ceux-ci seraient préparés en amont de la sortie du jeune du CER.

De la même manière, la MECS de Cerdagne doit, je pense, s'appuyer sur des structures de plaine pour permettre la continuité de certains projets éducatifs d'une part ou servir d'appui à un moment donné du parcours d'un jeune, par exemple, lorsqu'il est en recherche d'un travail ou d'une formation professionnelle.

C'est dans cet esprit qu'il m'a semblé intéressant de développer des liens étroits, devant aboutir à une forme de partenariat conventionné, avec la structure de "Grand Large" initialement annexe du Paradou, implanté en plein cœur de Perpignan et dirigé par le directeur du CER. Cette structure accueille de grands adolescents et de jeunes adultes dans des studios indépendants. Ces jeunes, entre 17 et 21 ans, eux-mêmes très autonomes (il s'agit d'un des critères prioritaires lors de l'admission) sont en phase « finale » dans leur accession à une vie d'adulte indépendant.

Pour les jeunes de la MECS de Cerdagne, l'admission à « Grand large » représente souvent la dernière étape d'un projet éducatif. En ce sens, la structure s'inscrit dans une forme de continuité de la prise en charge individualisée, tout comme le service de studio externe en est un maillon.

Par ailleurs, ce lieu citadin, permet d'apporter un soutien à la MECS en mettant, dans la mesure du possible, une partie des locaux à disposition. Cet appui contribue à la réalisation de points de rencontre entre les éducateurs référents de Cerdagne, les familles des jeunes accueillis et les éducateurs en milieu ouvert, dans le cadre du projet individualisé.

D'autre part, un studio, à l'intérieur de la structure peut être utilisé, de manière ponctuelle, lorsqu'un accueil sur Perpignan est indispensable. Il s'agit d'une solution de dépannage, permettant de ne pas compromettre le projet des jeunes dont la famille ne peut assurer l'accueil même temporaire et qui suivent une formation en alternance (apprentissage) sans hébergement.

Cet accueil peut également permettre au jeune de découvrir le fonctionnement et les règles de la structure de manière à pouvoir préparer, le cas échéant, un projet d'admission.

Ces formes de relais, dans un sens ou dans l'autre, me semblent être essentielles à développer dans la mesure où l'accompagnement éducatif ne commence, ni ne s'arrête, aux portes d'une institution. *« Dans bien des situations, il n'existe pas un établissement ou un service qui peut apporter LA solution. Il faut donc substituer à une logique de solution par établissement ou service, une logique de dispositif construit autour d'un projet adapté à chaque situation¹⁹. »* C'est dans ce jeu de complémentarité entre structures que le jeune adolescent trouvera, je pense, matière à construire sa propre identité. Par la suite, d'autres formes de partenariat pourraient être mises en place, en particulier avec les établissements publics du département accueillant également des mineurs de l'Aide Sociale à l'Enfance. Dans le cadre de la restructuration de la MECS de Cerdagne, il m'appartiendra de formaliser et de concrétiser davantage ces relations.

3.1.6 Les familles associées au placement et à la vie de l'établissement

Le travail de lien avec la famille du jeune qui nous est confié constitue, quelle que soit le mode de prise en charge, en internat, en studio ou en appartement, un des axes forts du projet.

Pour tous les jeunes, il s'agit de maintenir, restaurer, instaurer ou promouvoir un lien familial très souvent mis à mal.

Pour les jeunes majeurs, l'objectif sera de rendre possible le choix de renouer avec sa famille s'il le souhaite.

« Réaffirmer la place irremplaçable des parents dans l'éducation de leurs enfants en prenant davantage en considération la compétence et la parole des familles.²⁰ » Il s'agit d'un des aspects fondamentaux de la prise en charge éducative.

Souvent en rejet ou en conflit par rapport à sa famille, l'adolescent risque fort, si les liens sont coupés, de se retrouver en situation de « toute puissance » ou d'éprouver à contrario un fort sentiment d'abandon, renforçant ainsi, les aspects dépressifs de sa personnalité. Rappeler et faire vivre la place des parents tant auprès de leurs enfants que dans l'institution, c'est permettre aux adolescents de trouver leur propre place dans la société.

¹⁹ Rapport Naves-Cathala : « Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents » IGAS, juin 2000 Page 70

²⁰ Rapport Naves-Cathala : « Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents » IGAS juin 2000 page 66

Aussi, sous réserve des décisions du prescripteur et en particulier du juge des enfants, la famille ou le représentant légal sera associée au plus près à la mise en place du projet individualisé du jeune. En outre, le représentant du mineur sera sollicité afin de participer à la future instance de représentation des usagers dans le cadre de la loi 2002-2 : le conseil à la vie sociale.

À toutes les étapes du séjour du jeune, sont désormais mis en place des rencontres trimestrielles entre :

- la famille
- l'éducateur référent
- la psychologue
- le chef de service
- les éducateurs en milieu ouvert,

La première à lieu dans le mois qui suit l'admission du jeune dans l'établissement en vue de formaliser, conformément aux nouvelles dispositions de la loi 2002-2, le « document individuel de prise en charge. » L'occasion est donnée d'impliquer la famille dans la prise en charge en facilitant l'échange et la collaboration dont l'établissement a nécessairement besoin pour étayer son action.

Un mois avant l'échéance de la mesure, tous les intervenants sont à nouveau réunis afin d'élaborer un bilan de l'action menée et le transmettre au placeur (Juge des enfants ou ASE.)

Comme je l'ai développé plus haut, dans la mesure ou certaines familles, de par leurs situations matérielles ou leur santé peuvent difficilement se déplacer jusqu'en Cerdagne, la possibilité d'organiser ces rencontres sur la structure de grand large demeure possible.

Mises en place par le chef de service éducatif dans le cadre de ces délégations, les professionnels participant à ces rencontres régulières devront avoir le souci :

- De prendre en charge le jeune et non pas la famille
- De permettre à la famille de suivre l'évolution de l'enfant de manière à éviter les décalages au moment du retour
- De (ré) habituer l'enfant à raisonner en pensant à sa famille et donc d'éviter la négation
- D'évaluer les réactions de l'enfant quand on lui parle des relations avec sa famille
- D'informer le plus précisément possible les parents sur le contenu et les modalités du travail éducatif, pédagogique et scolaire mis en place.

Opérationnelles depuis le mois de janvier 2003, ces modalités de travail avec les familles portent déjà leurs fruits : les situations des jeunes semblent évoluer plus rapidement. Sans doute les possibilités d'expressions offertes aux familles évitent-elles la cristallisation de certaines situations. Ainsi, la distance et la séparation voulue sont-elles mises à profit aux travers de ces moments de rencontre où la verbalisation est possible.

3.2 Création d'un service d'accompagnement de jour

Parmi la soixantaine de jeunes accueillis, une quinzaine présente des difficultés passagères ou permanentes d'Intégration dans les classes ordinaires, aménagées, ou relevant de l'adaptation et de l'intégration scolaire. Déjà en rupture scolaire en amont du placement, leur re-scolarisation en milieu ordinaire, s'avère vouée à l'échec dans la majorité des cas.

Ces jeunes ont des conduites déviantes, lesquelles mettent en difficulté les enseignants et l'Institution scolaire, peu équipée pour faire face à ces problématiques. Il en résulte des mesures d'exclusions temporaires à répétition, qui parfois deviennent définitives. S'ajoutent à cela les fugues et les absences injustifiées et les refus de se rendre à l'école (en particulier dès l'âge de 16 ans révolus.) D'échec en échec, le jeune se trouve alors en difficulté quant à la poursuite de son placement à la MECS, alors même que l'indication de séparation (et donc de placement) reste pertinente.

De cette réflexion, menée par le groupe de travail correspondant et travaillé ensuite en comité de Pilotage, est née une structure d'accompagnement à la re-mobilisation scolaire et professionnelle en septembre 2003.

Cette structure est dénommée « Service d'Accompagnement de Jour » (SAJ) et strictement dévolue aux jeunes confiés à la MECS de Cerdagne, Faytou ou Paradou. Pour son fonctionnement, j'ai pu obtenir, grâce à l'appui de la direction générale et de certains membres du conseil d'administration, un poste d'enseignant mis à disposition. Par ailleurs le redéploiement en interne de plusieurs personnels (que nous étudierons plus loin) sur les deux sites du Faytou et du Paradou a permis de mettre en œuvre trois ateliers pré-professionnels : Cuisine, entretien-mécanique et Sport et culture.

La Mairie d'Angoustrine, partenaire du projet, nous a gracieusement mis à disposition des locaux dans la commune. Il s'agit d'une vaste salle de l'ancienne école communale, que

nous avons rénovée pour la circonstance. Cette salle servira d'atelier de remobilisation scolaire, sous la responsabilité de l'enseignant mis à disposition.

3.2.1 De la rupture sauvage à la re-mobilisation

Les jeunes qui intègrent le SAJ sont tous en rupture scolaire et en difficulté sociale.

Même s'ils ont vécu des parcours très personnels, ils ont de nombreux points communs :

- Un manque de confiance en soi : ils se dévalorisent, se mésestiment, manifestent parfois une angoisse profonde.
- Une cruelle incertitude quant à leur identité : ils sont ballottés par la vie sans savoir pourquoi, souvent sans avoir de place réelle dans leur famille. On observe également souvent une méconnaissance de leur culture d'origine.
- Une recherche d'affection et de reconnaissance : elle les pousse parfois à provoquer des ruptures par peur de revivre leur souffrance d'enfant oublié, rejeté, abandonné ...
- Une certaine dépendance aux personnes : ils ont besoin de prendre appui sur quelqu'un. Le regard des autres est extrêmement important.
- Une tendance aux passages à l'acte à répétition (violence, délinquance) due à un défaut de verbalisation.

L'agir devient le seul moyen d'échange, car ce qui ne peut être dit en mots est traduit en actes.

Si l'objectif primordial du SAJ demeure la re-mobilisation pour réintégrer un cursus scolaire ou professionnel, les objectifs sous jacents du SAJ sont donc, principalement, les suivants :

- Recréer du lien avec ces jeunes en perpétuelle rupture
- Les amener à plus d'autonomie
- Les aider à restaurer leur image et leur sentiment d'estime de soi.

3.2.2 Les quatre pôles du service d'accompagnement de jour

Le S.A.J comporte les pôles suivants :

- **Une classe**, encadrée par un professeur des écoles Education Nationale, qui a pour but d'apporter ou de revoir les bases (écriture, lecture, calcul) d'aider à

réinvestir les rythmes, d'apprendre à accepter l'évaluation des performances et des acquis.

- **Un atelier sport et culture** animé par un éducateur sportif, à visée ré-éducative (connaissance et maîtrise de soi, respect des personnes et du matériel, apprentissage de la règle, etc.) et socialisante (activités culturelles, sorties découvertes, etc.)
- **Un atelier cuisine**, à la charge d'un cuisinier professionnel, dont l'objectif est d'initier les connaissances des jeunes à propos des métiers de la restauration (cuisine et service collectivités.)

La dimension éducative y est très présente (organisation, hygiène et tenue, réalisation d'une fiche, découverte des postes de travail, ponctualité, organisation et réalisation d'extra, etc.)
- **Un atelier mécanique-entretien**. Sous l'égide d'un ouvrier qualifié qui cherche à faire découvrir et réaliser des petits travaux relatifs à la mécanique et à l'entretien général des véhicules et des locaux. L'aspect éducatif est identique à celui contenu dans l'atelier cuisine (organisation, tenue, outillage, sécurité, respect des consignes etc.)

Par ailleurs, l'éducateur sportif a pour mission générale de coordonner l'accueil des jeunes. Il veille à l'application des emplois du temps préétablis pour chaque jeune dans les différents ateliers.

Il se doit d'avoir une vision globale et quotidienne de chaque jeune afin d'instaurer avec eux une relation qui contribue à donner du sens à leur inscription dans ce dispositif ; il communique pour ce faire avec les intervenants des ateliers et l'enseignant de la classe de Villeneuve afin de faire un point bref de la journée écoulée. Il rend compte à son chef de service et, le cas échéant, aux éducateurs référents de toutes difficultés rencontrées avec un jeune.

Des qu'un jeune est prêt, nous l'incitons, dans le cadre de ses aspirations, de son projet, à effectuer une expérience de travail dans le milieu ordinaire. Un réseau de patrons-partenaires est ainsi constitué, lesquels prennent des jeunes en stage dans le cadre d'une convention type que j'ai mise en place. De multiples corps de métiers sont ainsi possibles à découvrir pour un jeune, à temps complet ou à temps partiel, pour une semaine ou trois semaines voire davantage. A ce propos, un des supports particulièrement intéressant réside dans l'utilisation du milieu montagnard. Souvent auparavant totalement inconnue des jeunes intégrant le SAJ, la découverte de la montagne et des métiers afférents en attire certains, lesquels se découvrent parfois de nouvelles passions. De l'entretien des

pistes de ski à l'accompagnement des randonneurs sur les sentiers, en passant par les métiers proposés par l'Office National des Eaux et Forêt, l'occasion ne manque pas de se confronter à ce milieu. La nouveauté et la particularité de ce dernier participe ainsi à l'effet de rupture.

Depuis le mois de novembre 2003, j'ai décidé de placer ce service sous la responsabilité directe d'un chef de service à mi-temps. Il s'agit de l'ancien chef de service du site du Faytou, en arrêt maladie depuis une année et qui a demandé à réintégrer la structure à mi-temps pour bénéficier d'une mesure de Cessation Progressive d'Activité (CPA.) Il m'a alors paru intéressant, dans la mesure où nous avons l'aval du Conseil général pour conserver ce poste malgré l'embauche d'un chef de service à plein temps, de proposer à cette personne de « prendre les rennes » de ce service naissant. Expérimenté et rigoureux, ayant une grande connaissance de tous les acteurs locaux, partenaires employeurs et scolaires, cet homme de 55 ans avait lui-même été à l'origine, il y a quelques années, d'une tentative intéressante d'appartement relais pour les jeunes qui se trouvaient en échec scolaire. Il s'agit là davantage d'une opportunité apportant un « coup de pouce » substantiel pour le service en même temps qu'une « reconversion » réussie pour la personne.

Il est à noter que les personnels qui animent l'atelier cuisine et l'atelier entretien mécanique, ne sont autres qu'un des cuisiniers en place et un des hommes d'entretien, tous deux fortement motivés pour intégrer des jeunes à leurs activités. Ils ont également participé à la réflexion de fond de ce service et sont parti prenante pour une formation complémentaire dans le domaine éducatif.

3.2.3 Premiers éléments d'évaluation

Opérationnel depuis le 1^{er} septembre 2003, ce service garde un caractère expérimental, tant en interne, car il s'agit d'un mode de prise en charge nouveau, que pour nos organismes de contrôle du Conseil Général et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Tous sont vivement intéressés par le caractère innovant de ce service et en attendent des retombées quant aux possibles résultats en termes d'intégration pour les jeunes. L'Inspecteur de l'Adaptation et de l'Intégration Scolaire (AIS), partenaire du projet par la mise à disposition d'un enseignant, a clairement signifié la subordination de son engagement, pour les années à venir, au succès de l'opération.

Aussi, m'a-t-il paru pour le moins incontournable, de prévoir dès l'ouverture, un dispositif d'évaluation spécifique pour ce service, permettant de recueillir des données qualitatives et quantitatives. Une année scolaire complète serait requise pour mettre à l'affiche des

résultats complets. Toutefois, à l'heure où j'écris ces lignes, un premier bilan est possible, lequel englobe la période de novembre 2003 à fin mars 2004.

L'effectif du S.A.J est en perpétuel mouvement : des jeunes le quittent, d'autres le rejoignent pour des durées plus ou moins longues.

Nombre de jeunes accueillis par âge sur la période :

Age	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Nombre	1	2	0	0	2	3	9	4	10

Peu de jeunes enfants transitent par la structure. L'essentiel se situe entre 14 et 17 ans, la moyenne d'âge étant de 15 ans. Ceci correspond aux objectifs de départ, à savoir intervenir en priorité sur la tranche d'âge des 12-16 ans.

Taux de fréquentation global :

Mois	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars
Nombre de présents	10	11	11	10	12

Depuis le début de l'année scolaire 31 jeunes, garçons et filles, ont fréquenté le S.A.J.

Ce chiffre représente près de 40% de l'effectif global de la MECS. (Un peu plus de 75 jeunes ont transité dans la MECS sur la même période.)

Le taux de rotation des jeunes est variable, deux jeunes sont présents depuis le départ, la moyenne se situe à six semaines d'assiduité.

Taux de fréquentation par pôle d'intervention :

Atelier	½ journée novembre	½ journée décembre	½ journée janvier	½ journée février	½ journée mars	Total des 5 mois
Cuisine	34	20	23	16	28	121
Ent/méca	30	2	0	0	20	52
Stages exté.	75	16	20	24	80	215
Classe/sport	155	199	92,5	76	212	734,5
Total	294	237	135,5	116	340	1122,5

Le taux de fréquentation (par demi-journées, ce qui correspond à la réalité des emplois du temps des jeunes) laisse apparaître un effectif stable dans sa moyenne : entre 10 et 12 jeunes. Par ailleurs, il est à noter une baisse d'activité en janvier et février : ceci

correspond aux périodes où le taux d'admissions a été plus élevé. On remarquera également que la fréquentation de l'atelier entretien mécanique a été nulle en janvier et février. Cet atelier mériterait d'être repensé : en effet, l'ouvrier d'entretien qui l'anime tente de concilier les besoins réels de la structure en terme d'entretien et de réparation avec l'encadrement et la (pré) formation des jeunes, ce qui, dans ce cas, est souvent difficile, voire impossible, compte tenu du travail à fournir. Aussi, faut-il envisager dès la rentrée prochaine de pouvoir dégager un quota d'heures exclusivement réservées à l'encadrement des jeunes, pour environ trois demi-journées par semaine.

Enfin, le recours aux stages externes est un atout non négligeable, facteur d'intégration du jeune dans le milieu professionnel.

ORIENTATIONS :

Après observation, évaluation et évolution du jeune stagiaire nous pouvons proposer des solutions d'orientation correspondant à sa re-mobilisation. Le travail se fait en partenariat avec diverses institutions (scolaires, de formation, d'aide à l'orientation...), mais aussi avec des entreprises privées (garages d'automobiles, salons de coiffure, maçonnerie, travaux publics, boulangerie, tôlerie...) en concertation avec les référents éducatifs des jeunes.

Orientation des jeunes accueillis depuis le 01/11/03

Toujours au SAJ	Ecole primaire	Centres de formation d'apprentis	Collège du secteur	Formation par le Gréta en cuisine	Orientation sur structure professionnelle spécialisée	Section d'enseignement général professionnel adapté (SEGPA)	Fin de placement	Total
6	2	4	6	2	1	2	8	31

Commentaires :

- Cinq jeunes suivent une formation en cuisine (deux par la voie de la formation professionnelle pour adulte du GRETA et trois par la voie de l'apprentissage.) Sans doute peut-on y voir des « vocations » qui se sont découvertes à l'occasion du passage à l'atelier cuisine.
- Sur les six jeunes toujours au SAJ, seulement deux y sont depuis le départ, les quatre autres ayant été admis depuis moins de deux mois
- Parmi les huit jeunes concernés par une fin de placement, un seul est parti du fait d'une rupture brutale consécutive à des problèmes de comportement incompatible avec la poursuite de la prise en charge.

Sur le plan scolaire :

Le Service d'Accompagnement de Jour accueille des jeunes, qui, au niveau scolaire, rencontrent de multiples difficultés, liées à leur parcours, leur histoire.

Certains ont un niveau très correct, proche des adolescents de leur âge, mais pour une raison propre à chacun (problèmes comportementaux par exemple), ils ne peuvent ou ne veulent poursuivre des études générales. Nous essayons alors de les maintenir dans une dynamique scolaire (grâce à un dispositif réduit) et parallèlement, leur faire découvrir le monde professionnel en vue de les intégrer dans une formation semi-professionnelle externe au SAJ qui leur est adaptée.

D'autres ont de telles lacunes qu'il est important de leur apporter les bases nécessaires à une vie en autonomie (lire, écrire, compter et quelques notions de vie pratique.) Pour ces jeunes, se stabiliser au niveau comportemental et progresser au niveau scolaire sont les deux principaux objectifs.

Enfin, beaucoup de jeunes d'origine étrangère, lesquels sont sur le territoire national que depuis peu de temps, n'ont pas forcément suivi une scolarité en France, ou appris le Français lorsqu'ils étaient dans leur pays d'origine. Leurs difficultés sont donc principalement dues à leur maîtrise précaire de la langue française, autant à l'écrit qu'à l'oral. Accueillis par le SAJ, ils ont souvent une volonté et une motivation solide pour les activités scolaires. Ceci facilite leurs progrès dans des apprentissages essentiellement axés sur la langue française (lecture, écriture, pratique de l'oral.)

Pour conclure, ce service semble correspondre à l'objectif de départ qui demeure la remobilisation vers un cursus scolaire ou professionnel. En outre, les effets induits, secondaires, mais non négligeables sont la quasi-absence de ruptures brutales de placements en cours de route pour des motifs de comportement depuis l'ouverture du SAJ. Ce phénomène est également visible au collège du secteur qui n'enregistre plus de problèmes importants qui conduisaient auparavant à des décisions d'exclusion. Tout cela contribue fortement à générer un meilleur climat tant au sein des groupes de vie de la MECS, que dans le proche environnement de cette dernière.

3.3 L'accompagnement des personnels au changement : de l'évolution des pratiques professionnelles

« L'homme que l'on appelle décideur ne peut pas s'engager selon ses préférences rationnelles. Il tire parti de la situation en fonction du possible moindre mal et découvre après coup ses préférences...Le bon administrateur est celui qui est capable de tirer parti de toutes les expériences qui lui sont imposées par les circonstances.²¹ »

Accompagner la restructuration d'une MECS, de la place de directeur, ne peut se réaliser sans avoir pris en compte la dimension humaine, omniprésente dans toute action visant à produire du changement. Si tous les acteurs sont d'accord, à un moment donné, sur l'objectif à atteindre, sur ce qu'il faudrait mettre en place pour améliorer le dispositif, force est de constater que le passage à l'action, lequel demande implication individuelle et collective, présente parfois quelques obstacles, toujours des freins. C'est que tout changement est vécu comme potentiellement dangereux par ceux là mêmes qui sont chargés de le mettre en œuvre, dans la mesure où la transformation affectera leur travail quotidien. La structure et donc le service rendu, peuvent tirer parti du changement et améliorer la qualité de la prestation, uniquement, si en parallèle, chaque acteur est à minima rassuré et au mieux, gagnant dans cette transformation. Sans cela, les stratégies individuelles risquent de venir à l'encontre du projet commun.

Le directeur ne maîtrise pas directement tous ces éléments individuels, dont une grande partie sont des processus inconscients. Ce serait s'imaginer tout puissant que de penser cela. Il doit cependant être attentif à la place et au rôle de chacun dans le dispositif et s'attacher à valoriser les compétences. Pour ce faire, il n'agit pas seul mais en association avec ses collaborateurs directs avec lesquels il fait équipe et dans le cadre d'un référentiel construit en commun. Référentiel, dispositifs, procédures et modalités d'action constitueront le socle du « construit collectif » au sens de CROZIER et FRIEDBERG, c'est à dire *« un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité inventent et fixent une nouvelle façon de jouer le jeu social.²² »*

Au-delà d'un empilement de dispositifs préalablement pensé, la véritable restructuration de la MECS de Cerdagne réside dans le changement et l'adaptation des pratiques

²¹ CROZIER/FRIEDBERG : « L'acteur et le système » Edition du Seuil, Paris 1977. Page 274

²² CROZIER/FRIEDBERG : « L'acteur et le système » Edition du Seuil, Paris 1977. Page 30

professionnelles en œuvre. Le responsable d'établissement que je suis doit en être le moteur, le fil rouge et le garant.

3.3.1 Rééquilibrer progressivement les ratios d'encadrement du personnel

La création du SAJ et le renforcement des équipes éducatives d'internat nécessitaient de pouvoir compter sur des moyens éducatifs supplémentaires, ceci dès la rentrée scolaire 2003. Devant la contrainte de devoir opérer la restructuration de la MECS à moyens constants, l'analyse des besoins doit, pour être optimisée, se faire poste par poste en essayant de tendre vers l'objectif fixé.

Le tableau suivant, nous aidera à mieux comprendre les changements opérés.

Fluctuation du tableau des personnels de septembre 2002 à septembre 2003 :

Type de postes	ETP au 01.09/02	ETP au 01.09.03	VARIATION	EVOLUTION du POSTE
Direction/chef de service	3	3,5	+0,5	Mi-Tps de chef de Service accordé par le Conseil général pour le SAJ
Educatif Service Studios Externes	0	2	+2	Embauche de deux personnels éducatifs sur l'internat et glissement de deux personnels sur le service de studios externe
Educatif Poste d'éducateur sportif service SAJ	0	1	+1	Requalification du poste de chauffeur
Educatif (poste de remplacement)	0,94 (0,4 Paradou + 0,54 Faytou)	0	-0,94	Utilisation des lignes de remplacement pour des postes pérennes
Services généraux (poste de remplacement)	0,3	0	-0,3	Utilisation des lignes de remplacement pour des postes pérennes
Lingerie (Faytou)	0,5	0	-0,5	Suppression du demi-poste
Poste d'agent de service (ménage)	0,5	0	-0,5	Suppression du demi-poste
Chauffeur (Paradou)	1	0	-1	Requalification en poste d'éducateur sportif pour le SAJ
Total	6,24	6,5	+ 0,26	

Commentaires :

- Globalement, nous avons un accroissement de poste à hauteur de 0,26 ETP. Les organismes de contrôle nous ayant accordé initialement le demi-poste de chef de service, cette augmentation moindre viendra atténuer les effets liés à la technicité plus élevée des postes venant à la place de postes de moindre qualification.
- Deux départs à la retraite (lingerie et service généraux) ont permis la requalification de ces deux mi-temps en un poste éducatif.
- Le choix est fait de pérenniser les postes initialement budgétés pour des remplacements. Le protocole d'accord permettant l'annualisation des personnels a en effet permis de mieux répartir la charge de travail sur l'année.

Le poste de chauffeur, re-qualifié en poste d'éducateur sportif au regard des compétences et des motivations de la personne, a suscité beaucoup de controverse au sein du personnel. Pourtant, ce poste basé au Paradou était peu efficient. En effet, du fait des contraintes conventionnelles liées aux respects des amplitudes horaires, bien des plages n'étaient pas couvertes. De plus, s'il est vrai que la configuration rurale de la Cerdagne n'offre que peu de possibilité de transport en commun et demande donc à ce que l'on véhicule les jeunes sur leurs lieux de travail, il y a, me semble-t-il, davantage à ce que les éducateurs d'internat assument ces transports. Ils peuvent ainsi avoir des contacts plus fréquents avec les employeurs ou les enseignants et profiter des moments privilégiés en relation duelle pour échanger dans le véhicule, avec le jeune.

De même, l'utilisation des personnels techniques, (cuisine et atelier mécanique) pour l'encadrement des jeunes dans le cadre des ateliers du SAJ a été source de polémiques, lesquelles ont été renforcées par l'inversion des cuisiniers (celui du Paradou est venu travailler au Faytou et inversement) car l'un d'eux était réticent à ce déplacement. Pourtant, la mise en place et la réussite de ce projet, ont par la suite rallié les plus septiques. Il n'existe pas de projet innovant, si modeste soit-il, qui ne demande à faire des choix, lesquels ne peuvent contenter tout le monde sur-le-champ. Il appartient au directeur de trancher et d'explicitier ses décisions, au regard du bien fondé de l'amélioration de la qualité du service rendu.

Les ratios d'encadrement de la MECS ont donc sensiblement évolués pour tendre vers un meilleur équilibre entre les services, au profit d'un accompagnement de qualité.

	Encadrement direct (éducatif)	Personnels des services généraux et administratifs	Ensemble du personnel
Taux d'encadrement au 01 09 02	28,35%	36,19%	72,67%
Taux d'encadrement au 01 09 03	34,32%*	32,76%	73%
Taux d'encadrement national moyen ²³	35,29%	19,16%	63,52%

* Dont 1 ETP D'enseignant mis à disposition

3.3.2 Mettre en place une commission permanente comme outil de promotion et d'évaluation du projet

La loi de rénovation du secteur social et médico-social²⁴ nous demande, en son article 22 de mettre en place une procédure d'évaluation interne et continue : « *Les établissements et services procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques validées...* »

Incontournable pour mesurer et rendre compte de l'action entreprise, l'évaluation n'en reste pas moins un outil peu utilisé jusqu'à présent dans le secteur social. Si chacun est convaincu du bien fondé de sa mise en place, la démarche est encore loin de paraître naturelle à tous. Aussi, est-il d'autant plus important, pour amorcer puis pérenniser cette nouvelle « culture d'entreprise », de construire un dispositif spécifique à même de la promouvoir.

La constitution d'une commission permanente comme outil d'évaluation, a l'avantage d'impliquer chaque corps de professionnel de part sa structure et de se situer en continuité avec le comité de pilotage précédent. Prévu pour démarrer dès la rentrée scolaire 2004, ses missions principales seront les suivantes :

- Suivi de l'évolution du projet
- Suivi des échéances du calendrier d'évaluation

²³ Source : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) N°48 ; étude de l'évolution des MECS réalisée en 2003 sur la période 1988-1998

- Proposition (et évaluation) de la démarche de communication sur le projet.

En aucun cas, cette commission ne peut opérer de changement dans les règles de fonctionnement (elle peut être force de proposition) ni être un organe de contrôle de l'application des règles fixées. Ces prérogatives appartiennent au directeur, seul en mesure de prendre ce type de décision. Il s'agit là de ne pas confondre évaluation et contrôle, la première servant à mesurer et à expliquer un écart entre ce qu'il avait été prévu de faire et ce qui a effectivement été réalisé, le second étant l'exercice d'un pouvoir permettant de vérifier la mise en place et le fonctionnement du système.

Dans sa structure, la commission de suivi sera composée de représentants de chaque service (internats, studios externes, SAJ, service logistique, administratif, psychologues, un membre de l'association et le directeur.) L'intérêt est, comme pour le comité de pilotage, d'impliquer l'ensemble des acteurs institutionnels. Une rotation des personnes est à ce titre intéressante à mettre en place dans la mesure où elle n'est pas trop rapide afin de ne pas perdre la « mémoire » du collectif. Il pourrait être envisagé, après la mise en place du conseil à la vie sociale impliquant les usagers et leurs familles, d'inviter un représentant des usagers dans cette commission. Cela permettrait, à mon avis, de faciliter la communication en la régulant de manière transversale.

Organe de suivi d'évaluation et de proposition quant à l'amélioration des pratiques professionnelle, il doit s'appuyer, pour pouvoir fonctionner, sur des outils d'évaluations construits et renseignés préalablement. Ces outils restent à créer pour la MECS, même si un certain nombre, en particulier pour le SAJ, est, nous l'avons vu, déjà opérationnel.

Pour ce faire, la formation est un moyen privilégié, facteur de promotion des projets et des personnes qui les portent.

3.3.3 Optimiser le dispositif de formation pour préparer l'évaluation interne

L'évaluation des pratiques professionnelles demeure, au sein de la MECS, un sujet délicat. Peu ancrée dans la culture éducative en général, cette notion est à développer auprès des personnels.

J'ai donc proposé, dans le cadre du plan de formation annuel 2004, de permettre à des personnels éducatifs volontaires, de participer à des modules de formation leurs

²⁴ Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale

permettant de s'approprier une technique, afin de mettre en œuvre les outils permanents de l'évaluation interne.

Après avis favorable du Comité d'Entreprise, le choix s'est porté sur un dispositif de formation en externe pour l'année 2004. L'année précédente était en effet marquée par une formation in situ prodiguée par un consultant, laquelle a permis aux personnels de s'approprier une démarche de projet, dans le cadre de la restructuration des établissements. Cette démarche fut essentielle pour donner de la cohérence au projet et créer une certaine cohésion au sein des équipes. Pour 2004, il m'a semblé prévalent de permettre à certains personnels d'aller chercher, en externe, les éléments concourant à apporter à l'ensemble de la structure un dispositif d'évaluation. Par ailleurs, d'autres personnels bénéficieront également d'une formation visant à améliorer leurs technicités dans le cadre de leur service. Il s'agit des personnels administratifs (formation sur la constitution de tableau de bord en gestion) et de personnels des services généraux appelés à intervenir sur les villas (formation de maîtresse de maison.)

Dix personnes, dont deux chefs de service et une psychologue, suivront donc une session de formation externe sur l'évaluation, avec pour objectif d'être en mesure pour la rentrée 2004, de participer ou d'animer en binôme, des groupes de travail sur le sujet. Ces sessions se déroulent sur 4 semaines non consécutives tout au long de l'année.

Trois groupes de travail seront ensuite constitués à la rentrée 2004, sur trois axes fondamentaux de l'évaluation concernant particulièrement la MECS. Les deux premiers groupes seront chacun animés par un chef de service assisté d'un suppléant et le groupe III sera pris en charge par une psychologue. Il s'agit des groupes plus spécialement chargés de travailler sur les outils d'évaluation directement en lien avec la structure du projet d'établissement. La thématique de chacun des groupes est ainsi répartie comme suit :

Axe I: le projet global au regard des missions confiées à la MECS

- Cohérence avec les orientations de la politique sociale, respect des textes en vigueur
- Cohérence avec la planification territoriale du schéma départemental
- Cohérence avec les valeurs et objectif de l'association
- Opportunité au regard du besoin des populations
- Pertinence du dispositif d'hébergement dans le cadre de la fusion des deux sites et mise en place des critères de complémentarité

Axe II : Droit des usagers et mise en place des documents clefs de la loi 2002 2

- Travail sur le règlement de fonctionnement
- Travail sur le livret d'accueil
- Dispositifs permanents garantissant le respect des usagers
- Modalités de mise en œuvre du conseil à la vie sociale

Axe III : L'évaluation du projet individualisé

- Poursuite du travail sur le projet individualisé : objectivation des critères d'évaluation
- Modalité d'implication de la famille dans le projet
- Création d'un outil de suivi en aval du placement
- Complémentarité des interventions éducatives auprès du jeune.

Ces travaux seront remis, au fur et à mesure, à la commission permanente de suivi des projets auquel je participe en tant que directeur. Ils seront alors validés ou invalidés, renvoyés aux groupes pour complément, ou mis en attente d'une décision.

Dans l'élaboration de ce travail, mon rôle sera, dans un premier temps, de vérifier et de valider la pertinence des critères d'évaluation retenus au regard des missions et objectifs de l'établissement. L'ensemble de la démarche est et doit rester expérimentale. L'introduction de l'évaluation est en effet un phénomène relativement nouveau en travail social, du moins dans une forme adoptant une démarche rigoureuse, issue de la démarche scientifique. Sa mise en place résultera donc d'une volonté affirmée de mesurer quantitativement et qualitativement l'évolution de la population et l'action éducative entreprise, dans son lien de cause à effet. Bien entendu, l'affaire n'est pas simple, tant du point de vue opérationnel que du point de vue de l'accompagnement des personnels. *« Imaginer l'évaluation du travail social du point de vue du raisonnement expérimental est sans doute une hérésie mais pas une absurdité. En tout cas, cela ouvre quelques perspectives vivifiantes pour autant que cette pensée expérimentaliste ne limite pas son horizon au seul cas un peu étroit du laboratoire²⁵. »*

²⁵ François LE POULTIER : « *recherche évaluative en travail social* » édition PUG 1990 page 13

Au-delà de la mise en conformité de l'établissement avec la loi 2002-2 et de l'amélioration de la qualité du service rendu, l'enjeu consiste pour moi à instaurer une dynamique nouvelle qui permettra à chacun de valoriser son travail et de trouver ainsi une certaine reconnaissance de l'action accomplie en direction du public d'adolescents que nous accueillons.

CONCLUSION

Les services sociaux du département, tout comme ceux de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, se trouvent confrontés, depuis des années, à la difficulté croissante de trouver des solutions adaptées pour des adolescents en rupture, tant au niveau familial que scolaire ou professionnel. Les réponses de proximités, en termes d'aide éducatives en milieu ouvert ou de placements, sont un échec, tant ces jeunes ne peuvent se départir de leur environnement immédiat et adhérer au projet éducatif proposé.

Ce travail montre comment, à travers le projet de fusion-restructuration des deux Maisons d'Enfants à Caractère Social de Cerdagne, une réponse a pu être apportée en terme de dispositif d'accompagnement en s'appuyant sur la situation géographique et le contexte environnemental de la structure.

La réflexion que j'ai menée, en lien avec l'ADPEP 66, a abouti à l'élaboration d'actions et de dispositifs concrets visant à améliorer l'existant. Mais l'intérêt réside principalement dans la mise en place d'une véritable démarche de projet. Un sens commun a été donné à l'action éducative, suffisamment partagé dans le cadre d'une démarche participative pour que ces réflexions aient trouvé un aboutissement. C'est en effet lorsque le personnel, quel qu'il soit, est impliqué dans la démarche, que la qualité de l'accompagnement peut être garantie.

Un certain nombre de chantiers restent à mettre en œuvre pour améliorer la prestation dans le sens d'une meilleure adaptabilité de la structure aux problématiques rencontrées. La concrétisation d'un mode d'hébergement de type Villa reste à faire. Les outils de la loi 2002-2, tel le livret d'accueil et le document individuel de prise en charge sont à finaliser tandis que le grand dossier sur l'évaluation interne est à peine ouvert. La compétence du personnel et l'élan déjà engagé, permettront à la structure d'intégrer ces paramètres dans les temps à venir.

La question de l'éloignement, pour un temps, de certains adolescents de leur milieu d'origine s'avère bénéfique. Pour autant, cette indication particulière ne concerne que vingt pour cent des adolescents confiés à la MECS de Cerdagne. Bien sur, l'ensemble des enfants et adolescents actuellement placés bénéficient et continueront à bénéficier des avancées de la structure. Pourtant, la question se pose, à terme, de l'intérêt de conserver soixante sept places en Cerdagne uniquement pour des questions économique d'aménagement du territoire. Dans le cadre de la pertinence du schéma départemental, lequel suggère d'apporter de la souplesse et de la complémentarité dans la prise en

charge globale de l'enfance et de l'adolescence en danger, il me semble que nous trouverions avantage à déconcentrer une partie de l'activité de Cerdagne vers la plaine. Cela aurait entre autres pour avantage, de bénéficier de la capacité intégrative du bassin d'emploi de la plaine, de l'offre de formation scolaire et professionnel plus étendu, en bref de tout un panel de possibilités qui fait défaut en Cerdagne.

Il appartient aux politiques de faire ces choix, compte tenu d'un ensemble de paramètres qui vont au-delà de cette simple réflexion.

« Diriger, c'est se mettre au service d'un projet, d'une organisation, d'un secteur. C'est occuper une place d'autant plus belle qu'on n'en est pas propriétaire, qu'elle fait l'objet d'une transmission.²⁶ »

²⁶ JM MIRAMON, D. COUET, JB PATURET: *«Le métier de directeur, techniques et fictions »* édition ENSP 2003, page 248.

Bibliographie

OUVRAGES :

- BERGER M. *L'échec de la protection de l'enfance*. Paris : Dunod, 2003 .252 pages
- CROZIER M, FRIEDBERG E. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1985. 342 pages.
- DOLTO F. *La cause des adolescents*. Paris : Pocket : 2003. 382 Pages
- FUSTIER P. *Les corridors du Quotidien, la relation d'accompagnement dans les établissements spécialisés pour enfants*. 69790 Limonest : Pul, 1993. 195 Pages. Collection l'autre et la différence.
- LE GOFF J.P *Les illusions du management* 28700 Francouville : La Découverte/essai, 1996. 137 pages.
- HUYETTE M. *Guide de la protection judiciaire de l'enfant*. Paris : Dunod 1999. 585 pages.
- LEFEVRE P. *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. 305 pages.
- LOUBAT J.R. *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1997. 264 pages.
- MIRAMON J.M. COUET D. PATURET J.B. *Le métier de directeur, techniques et fictions*. Rennes : ENSP, 2003. 271 pages.
- MIRAMON J.M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes : ENSP, 2001 105 pages.

- LE POULTIER F. *Recherches évaluatives en travail social*. Grenoble : PUG, 1990. 249 pages. Presses universitaires de Grenoble.
- ROSENCZVEIG J.P : *Le dispositif français de protection de l'enfance Jeunesse et le droit* 1996. 760 pages
- TISSIER D. *Management situationnel*. Paris : INSEP, 2001. 151 Pages.

DOCUMENTS :

- Conseil Général des Pyrénées Orientales. *Schéma enfance famille*. Perpignan : Direction de la Solidarité, 2001. 123 pages.
- Conseil général des Pyrénées Orientales/Direction Départementales de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. *Schéma conjoint de la protection de la jeunesse*. 2003.
- Ministère des Affaires Sociales, Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques. C.Monteil, D.Bertrand, E.Woitrain *Les établissements et services pour enfants et adolescents en difficulté sociale. Activité, personnel et clientèle au 1^{er} Janvier 1998*. N°48-Février 2003. 232 pages.
- Revue ASH, supplément au N° 2325 du 19/09/03. *Le traitement judiciaire de la délinquance des mineurs après la réforme de l'ordonnance de 1945*.
- Rapport de Claude ROMEO. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnel*. 72 pages. Disponible sur internet en format PDF sur le site : www.huyette.com
- Rapport NAVES-CATALA. *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système de protection de l'enfance et de la famille*. IGAS, juin 2000. 73 Pages.
- Rapport de l'Observatoire de l'Action Sociale Décentralisé (ODAS), *protection de l'enfance en danger, mieux connaître les circuits, mieux connaître les dangers*. enquête 1999. Disponible sur internet : www.odas.net

Liste des annexes

ANNEXE I : Vue d'ensemble du dispositif d'accueil en plaine - **non publiée** -

ANNEXE II : Vue d'ensemble du dispositif d'accueil en Cerdagne - **non publiée** -

ANNEXE III : Organigramme de la MECS de Cerdagne

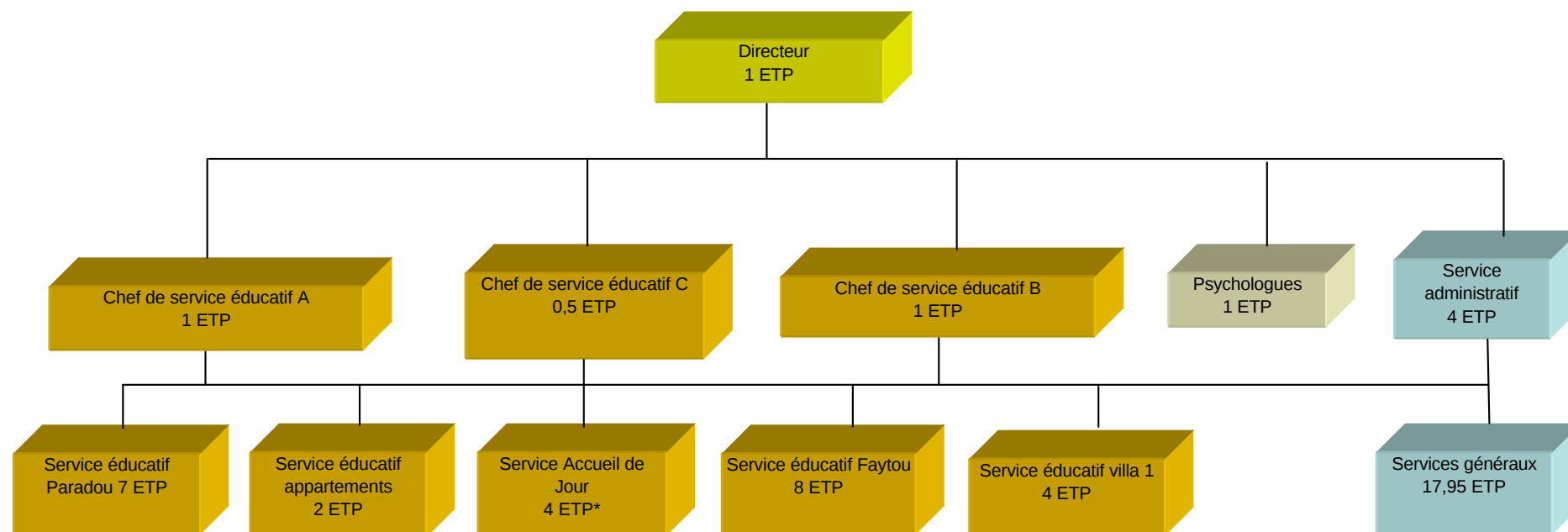
ANNEXE IV : Budget global, prix de journée 2004 Faytou - **non publiée** -

ANNEXE V : Budget global, prix de journée 2004 Paradou - **non publiée** -

ANNEXE VI : Tableau des investissements 2004 Faytou

ANNEXE VII : Tableau des investissements 2004 Paradou – **non publiée** -

ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE MECS DE CERDAGNE: PROJECTION 2004



* Dont 2 ETP services généraux, 1 ETP éducatif et 1 enseignant mis à disposition.

TABLEAU DES INVESTISSEMENTS 2004 FAYTOU

INVESTISSEMENTS DE L'ANNÉE EN COURS

01/01/2003

N° DE CPTÉ	NATURE DE L'OPÉRATION PREVUE	COÛT	DATE DE RÉALISATION	DURÉE DE L'AMORTISSEMENT EN ANNEES	DOTATION DE L'ANNÉE	INCIDENCE ANNÉE PLEINE
	PHOTOCOPIEUR	4 573,42	06/01/2003	5	902,15	914,68
	2 ORDINATEURS/ IMPRIMANTES	4 080,00	27/01/2003	5	757,87	816,00
	TRANCHEUSE	893,41	03/02/2003	10	81,26	89,34
	SERRURES CHAMBRES	1 530,17	08/02/2003	10	137,09	153,02
	FOUR	300,00	25/06/2003	5	31,23	60,00
	TABLE CUISSON	300,00	25/06/2003	10	15,62	30,00
	HOTTE ASPIRANTE	150,00	25/06/2003	10	7,81	15,00
	BRÛLEUR CHAUDIÈRE	2 756,58	18/08/2003	10	102,71	275,66
	MITIGEUR CHAUDIÈRE	741,52	07/09/2003	10	23,57	74,15
	MALLETTE COUTEAU	125,72	11/09/2003	10	3,86	12,57
	FAUTEUIL DIRECTION	413,82	01/10/2003	10	10,43	41,38
	MEUBLE CLASSEUR TIROIRS	271,49	01/10/2003	10	6,84	27,15
	BUREAU SECRÉTARIAT	711,62	20/10/2003	10	14,23	71,16
	BATTEUR/MÉLANGEUR CUISINE	889,82	09/10/2003	10	20,48	88,98
	AMORTISSEMENT DES ACQUISITIONS ANTERIEURES				27 364,45	
	TOTAL	17 737,57			29 479,60	2 669,10

TABLEAU DES INVESTISSEMENTS 2004 FAYTOU

N° DE CPTÉ	NATURE DE L'OPÉRATION PREVUE	COÛT	DATE DE RÉALISATION	DURÉE DE L'AMORTISSEMENT EN ANNEES	DOTATION DE L'ANNÉE	INCIDENCE ANNÉE PLEINE
	VÉHICULE TYPE BOXER (Villa)	20 000,00	01/06/2004	5	2 334,25	4 000,00
	MOBILIER VILLA	3 000,00	01/09/2004	10	99,45	300,00
	EQUIPEMENTS DIVERS VILLA	1 500,00	01/06/2004	10	87,53	150,00
	ORDINATEUR + LOGICIEL DE GESTION	5 000,00	01/05/2004	3	1 114,16	1 666,67
	AMORTISSEMENT DES ACQUISITIONS DE L'EXERCICE				3 635,39	
	AMORTISSEMENT DES ACQUISITIONS ANTERIEURES				25 218,49	
	TOTAL	29 500,00			28 853,88	6 116,67