



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2006

Enfance

**PROMOUVOIR L'ACCUEIL DE JOUR EN MECS : POUR
L'ACCOMPAGNEMENT SINGULIER D'ADOLESCENTS
EN DIFFICULTÉS PLURIELLES**

Nicole MOREAU

Remerciements

*Je remercie tous ceux, famille,
amis collègues qui m'ont supportée, aidée,
soutenue et encouragée tout au long de ce
travail.*

*Merci à Véronique DEREUME,
tutrice de ce mémoire.*

*Merci à Corinne, Françoise,
Olivier et David*

Sommaire

<i>Remerciements</i>	<i>1</i>
<i>Sommaire</i>	<i>1</i>
<i>Liste des sigles utilisés</i>	<i>1</i>
<i>Introduction</i>	<i>1</i>
1 ELEMENTS CONTEXTUELS D'UN PUBLIC A PROTEGER	5
1.1 L'adolescence dans tous ses états	5
1.1.1 L'adolescence est un construit social...	5
1.1.2 ...mais aussi une aventure personnelle	6
1.1.3 Les adolescents en difficultés plurielles	7
1.1.4 La protection de l'enfance : actrice privilégiée de l'adolescence en difficulté	10
1.1.5 Les autres intervenants	12
1.2 Les mineurs sous protection : des modalités d'accompagnement qui doivent encore évoluer	15
1.2.1 Evolution du regard porté sur l'enfant et la famille en difficulté	15
1.2.2 La nécessité de diversifier et de singulariser les accompagnements ou la réforme programmée de la protection de l'enfance	18
1.2.3 La remise en cause du placement et de l'internat	20
1.3 Les adolescents en difficulté dans le contexte départemental	24
1.3.1 L'Hérault, un département socialement sollicité	24
1.3.2 Les axes du schéma départemental enfance famille	25
1.3.3 Des adolescents qui interrogent le cadre : un manque récurrent de structures adaptées	26
1.4 Une réponse à la mission de protection : la MECS à travers l'exemple de la maison d'enfants Marie Caizergues	27
1.4.1 Les pages d'une histoire qui se sont tournées	27
1.4.2 Une offre d'accueil qui s'est adaptée mais qui reste traditionnelle	28
1.4.3 Une population essentiellement adolescente, des problématiques qui s'aggravent	29
1.4.4 Des modalités de travail avec les familles qu'il a fallu conforter	34
1.4.5 Des équipes en difficulté dans la prise en charge des adolescents	36
1.5 Conclusion de la première partie	38

2	L'ACCUEIL DE JOUR : POUR UNE COMPLEMENTARITE DES REPONSES AUX ADOLESCENTS	40
2.1	La démarche de mise en œuvre du projet : définir une stratégie	40
2.1.1	Instaurer une dynamique en vue de la rénovation du projet d'établissement	40
2.1.2	Aller vers un projet de service	43
2.1.3	Communiquer pour assurer la faisabilité du projet	45
2.1.4	Choisir de faire évoluer l'existant : de l'atelier d'insertion à l'accompagnement global	46
2.2	Décliner les modalités d'accompagnement de l'accueil de jour	48
2.2.1	Singulariser réellement l'intervention auprès des adolescents	48
2.2.2	Intervenir sur les difficultés plurielles	54
2.3	Soutenir le changement : une politique de gestion des ressources humaines	64
2.3.1	Constituer l'équipe	64
2.3.2	De l'éducateur d'internat à l'accompagnant social : aider les professionnels à déplacer leurs représentations	67
2.3.3	Une politique incitative en matière de formation	68
2.3.4	Renforcer les temps de réflexion et d'analyse	71
2.4	Evaluation et perspectives d'évolution	72
2.4.1	Un déficit en matière de pratiques évaluatives	72
2.4.2	Mettre en place des outils d'évaluation	73
2.4.3	Bilan d'une année de fonctionnement et perspectives	75
2.5	Conclusion de la deuxième partie	77
	Conclusion générale	79
	Bibliographie	81
	Liste des annexes	I
	ANNEXES	I

Liste des sigles utilisés

ALISE :	Association de Lutte contre l'Illettrisme par le Soutien aux Etudes
AEMO:	Action Educative en Milieu Ouvert
APA:	Allocation Personnalisée pour l'Autonomie
ARH:	Agence Régionale de l'Hospitalisation
ARTT:	Aménagement de la réduction du Temps de Travail
ASE:	Aide Sociale à l'Enfance
BAS:	Bureau d'Aide Sociale
CAP:	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CASF:	Code de l'Action Sociale et de la Famille
CCAS:	Centre Communal d'Action Sociale
CA :	Conseil d'Administration
CEF:	Centre Educatif Fermé
CER:	Centre Educatif Renforcé
CHU:	Centre Hospitalier Universitaire
CROSMS:	Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale
CTE:	Comité Technique d'Etablissement
DDASS:	Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
DEF:	Direction Enfance Famille
DRPJJ:	Direction Régionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
EAPA:	Espace d'Accompagnement et de Projet pour Adolescents
ETP:	Equivalent Temps Plein
FJT:	Foyer de Jeunes Travailleurs
IGAS:	Inspection Générale des Affaires Sociales
ITEP:	Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique
IME:	Institut Médico Educatif
MECS:	Maison d'Enfants à Caractère Social
ODAS:	Observatoire de l'Action Sociale Décentralisée
OPP:	Ordonnance de Placement Provisoire
PJJ:	Protection Judiciaire de la Jeunesse
RMI:	Revenu Minimum d'Insertion
SAPMN:	Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel
SAVA:	Service d'Accompagnement à la Vie Autonome
SEGPA :	Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté

INTRODUCTION

La question des adolescents en difficulté traverse avec acuité le débat sociétal entraînant d'inévitables amalgames entre les manifestations de ce qui ne peut être qu'une souffrance et le traitement de cette souffrance elle-même. Les médiatisations parfois excessives en particulier de la violence des jeunes, la récurrence du débat prévention/répression occulteraient volontiers le problème de fond : celui de la prise en compte du mal-être exprimé par ces adolescents dans une période de leur vie normalement riche en découvertes mais propice à l'expression des fragilités et des cassures.

Une analyse plus poussée de ce public des adolescents en difficulté, révélera des problématiques hétérogènes et complexes, souvent en lien avec des histoires personnelles douloureuses. Elles s'expriment dans un contexte d'aggravation des précarités et d'altération des repères traditionnels. Les troubles induits ne peuvent donc être réduits à ceux dont les traductions sont les plus voyantes telles les conduites violentes. La souffrance psychique s'exprime aussi au travers des conduites suicidaires, addictives et autres mises en danger: la liste n'est malheureusement pas exhaustive. Ces comportements sont visibles en famille et peuvent entraîner des ruptures ou des rejets. A l'école, ils se traduisent par des échecs et fréquemment par la déscolarisation. Enfin ils se matérialisent dans la société et conduisent parfois à l'acte délinquant.

Ces comportements, ici succinctement décrits, définissent les contours d'une population à risque, voire en danger qui appelle les acteurs concernés à la recherche de réponses adaptées. La protection de l'enfance dont la mission première est la prise en compte des situations de risque ou de danger des mineurs, se situe clairement au rang de ces acteurs et se doit d'interroger son dispositif au regard de ces adolescents dont on dit parfois pour certains qu'ils sont « incasables » ou « inclassables ».

La maison d'enfants Marie Caizergues dont je suis directrice, est une MECS intégrée au dispositif de protection de l'enfance du département de l'Hérault. Sa particularité d'établissement public autonome communal est le fruit de son histoire, la résultante d'une originalité testamentaire. Sa double habilitation (ASE et justice au titre de l'assistance éducative) lui permet d'accueillir des enfants, adolescents et jeunes adultes entre 6 et 21 ans, bénéficiant de mesures de protection. Dans la réalité de ses accueils, seulement 3 enfants au 31 décembre 2005 ont moins de 11 ans : son public est donc essentiellement composé d'adolescents et de jeunes adultes dont les profils ne cessent de se complexifier.

On peut estimer que l'établissement, tout en restant orienté sur l'accueil en internat, a su s'adapter et proposer des modalités d'accompagnement diversifiées dans l'objectif de répondre au plus près des situations personnelles et familiales de chaque jeune. Toutefois, alors que j'en prends la direction en septembre 2004, il affiche un certain malaise. Cet état de fait s'explique en partie par le vécu de situations explosives liées souvent à l'impossibilité pour les équipes, d'amener des réponses satisfaisantes aux comportements excessifs de certains adolescents. Dans d'autres situations c'est l'incapacité à « accrocher » ces adolescents, leur aptitude à fuir le lieu d'accueil par des fugues à répétition, qui souvent démobilisent les professionnels. Autant de signes pour le directeur d'une indication à réagir : l'internat pour certains de ces adolescents est une souffrance supplémentaire que la souplesse de l'accueil ne suffit pas toujours à apaiser. Pour ceux-ci et tant d'autres, le placement s'avère inopérant et la mission de protection devra s'exercer dans un autre cadre.

Aussi en lien avec les attentes du schéma départemental et le souhait de diversification des réponses, j'ai proposé la création d'un nouveau service d'accueil de jour. Il aura pour vocation d'accompagner des adolescents en grande difficulté, et bénéficiant de mesures de protection. Il représentera une alternative à l'internat en prenant le pari du maintien en milieu naturel. Il proposera une prise en charge singulière, garantie par la mise en place d'outils d'accompagnement adaptés. Il vient s'inscrire dans une démarche globale de reformulation du projet d'établissement.

Mais pour autant, les hypothèses de travail que je formulerai n'ont pas pour visée de répondre exclusivement à l'écueil institutionnel. Mon objectif dans la démarche que j'ai mise en œuvre et que je souhaiterai exposer ici, a été d'intervenir, en tant qu'actrice de la protection de l'enfance, sur la nécessaire complémentarité des propositions à émettre au regard des difficultés rencontrées dans la prise en compte de ces adolescents.

Je fais le choix d'organiser ma réflexion en deux parties. La première consistera en un « état des lieux » de l'adolescence en difficulté. Il conduira au constat de l'insuffisance des réponses, dans un dispositif de protection qui se doit, au vu du contexte législatif comme au regard de la complexité des problématiques de ces jeunes, d'organiser une offre d'accueil diversifiée et complémentaire. En tant que directrice de MECS, je m'axe, pour certains d'entre eux, sur l'idée d'une alternative à l'internat, celle de l'accueil de jour.

Je développerai ce projet et le contexte institutionnel dans lequel il s'est inscrit, dans un second temps. Cette structure que nous avons appelé Espace d'Accompagnement et de Projet pour Adolescents (l'EAPA), soutient l'idée du maintien en milieu naturel tout en proposant un accompagnement à la carte par la mise à disposition

d'outils adaptés aux difficultés de chacun. L'objectif premier du service est de créer ou de recréer des liens avec ces adolescents dont les parcours sont souvent marqués par la rupture, le rejet ou l'échec. L'entrée choisie est celle de la remobilisation en vue d'une réinscription sociale, ainsi la démarche s'intéresse à la globalité de chaque situation. De la mise en œuvre du projet aux principes de son évaluation, je tenterai de démontrer les axes d'une intervention qui aidera aussi la famille à conforter sa place auprès de l'adolescent tout en associant celui-ci à la définition de son projet : un accompagnement singulier et pluriel à la fois.

Dans nos sociétés occidentales, l'adolescence est un moment de rupture, de métamorphose, l'amorce d'une entrée délicate dans un âge d'homme ou de femme dont les contours sont encore loin de s'annoncer avec précision. L'enfance s'éloigne à la manière d'un paradis perdu et d'un temps encore sans équivoque¹. David LE BRETON

1 ELEMENTS CONTEXTUELS D'UN PUBLIC A PROTEGER

1.1 L'adolescence dans tous ses états

Construit social, incontournable période de transformations liées à la puberté, parfois véritable « galère », l'adolescence confronte le monde adulte à des questionnements quelquefois sans réponse. Pourtant, pour les professionnels de la protection de l'enfance et leurs partenaires, il s'agit de dizaines de jeunes en souffrance et en errance dans les dispositifs, ceux pour qui l'adolescence sera la période de tous les dangers.

1.1.1 L'adolescence est un construit social...

L'adolescence en temps que période spécifique de la vie, dans son approche actuelle est un concept dont Agnès THIERCE² situe l'émergence au milieu du XIX^{ème} siècle, dans une continuité de lien avec la pensée Rousseauiste et le personnage d'*Emile* apparu un siècle auparavant. Le regard contemporain porté sur cette phase de la vie qui marque traditionnellement le passage de l'enfance au monde adulte, reste largement empreint des conceptions développées par les penseurs, pédagogues, hygiénistes et autres hommes d'église, jusqu'à la Première Guerre mondiale. Dans la thématique initiale associée à cet âge, la crise est un thème récurrent. Age ingrat, période de toutes les plus incontrôlables pulsions, l'adolescence, construit social, est alors un moment à encadrer car propice à l'apparition du vice et de la déviance : une menace pour l'ordre social. Vers la fin du XIX^{ème} siècle, d'autres images apparaissent qui concourront à la valorisation de cet âge : fougueux, l'adolescent n'en est pas moins altruiste et avide de connaissance. Cette étape de la vie devient alors celle de la « naissance sociale ».

¹LE BRETON D: *L'adolescence à risque*, Paris, Hachette Littératures, 2003, p22

²THIERCE.A: *Histoire de l'adolescence (1850-1914)*, Paris, Editions BELIN, 1999, 329p

Nous oscillons toujours entre ces deux représentations. Dans cette dualité de regard, l'adolescent tour à tour nous inquiète ou nous amuse, nous irrite ou nous fascine par l'idéal de jeunesse qu'il représente. Cependant son image dans notre société semble s'organiser en quelques thèmes dominants à connotation globalement négative ou la suspicion se mêle à l'inquiétude. L'adolescent consommateur, objet privilégié du marketing publicitaire, confirme l'existence d'une culture propre et promptement récupérée par le marché. L'adolescent casseur défraye la chronique et suscite la peur car il reste cet insubordonné incontrôlable et répréhensible. L'adolescent toxicomane ou insensible aux valeurs morales sont d'autres exemples réducteurs des représentations que notre société se forge autour d'une catégorie sociale aux contours complexes et flous.

Flous aussi parce que les limites mêmes de la phase adolescente semblent s'élargir au gré des évolutions sociétales. De nouvelles catégories sociales apparaissent : les pré-adolescents viendraient signifier une entrée de plus en plus précoce dans l'âge des perturbations alors que les « adolescents » éprouveraient quelques difficultés à en sortir.

On dit volontiers des adolescents qu'ils sont en quête de repères et de sens. Altération de la cellule familiale, perte de lisibilité des valeurs de notre société, glissement des normes: les jeunes sont confrontés à des logiques plus individuelles que collectives et peinent à trouver une place légitime. Leur difficulté d'insertion dans le monde du travail renforce ce sentiment d'une complexité à s'inscrire socialement. Dans ce contexte plutôt hostile, on peut imaginer que ceux qui évolueront dans un environnement familial et social porteur, trouveront à s'épanouir alors que d'autres, fragilisés par des situations problématiques, pourront s'égarer dans le labyrinthe de notre société.

Chaque adolescent est ainsi avant tout le fruit d'une histoire personnelle, forcément singulière, marquée par une appartenance familiale, par un lieu de vie. Les difficultés sont d'ordre divers, hétéroclites même si nous tenterons au cours de cette réflexion d'en repérer des caractéristiques.

Alors, pour être un fait social, l'adolescence n'en est pas moins une aventure individuelle, marquée par des transformations physiques et psychologiques liées à la puberté, qui elles sont universelles et dont la compréhension peut éclairer l'approche.

1.1.2 ...mais aussi une aventure personnelle

La puberté et son cortège de transformations marquent l'entrée dans l'âge adolescent. Françoise DOLTO compare alors l'adolescent au homard changeant de carapace : « *l'adolescence est une phase de mutation, de transformation du corps et des sentiments, tout cela donne un grand remue-ménage de toute la personne que chacun*

traverse comme il peut, de façon unique »³. Ces changements rapides du corps, déstabilisent, inquiètent et nécessitent une nouvelle appropriation de l'image de soi et de son corps sexué. L'éveil à la vie sexuelle est latent.

Dans cette phase de forte quête identitaire, l'adolescent s'interroge avec plus ou moins de bonheur, sur le mode du : « qui suis-je ? » et sur sa capacité à se rapprocher d'autres « possibles » tout en se séparant de ses parents. Ainsi cette période traditionnellement dite de découvertes, est aussi celle des deuils nécessaires : deuil de l'enfance, deuil du cocon familial et des parents idéaux, des modèles identificatoires construits jusqu'alors.

Pour les parents, il s'agit avant tout de trouver la bonne place : pas trop près, pas trop loin. Mais réaffirmer une présence, fixer des limites claires, continuer à transmettre valeurs et repères, restent des axes primordiaux. Dans cette phase de construction, la présence et la parole parentales ne peuvent jouer leur rôle sécurisant que si le jeune se sent aimé et reconnu, écouté aussi. La continuité et la permanence du lien affectif semblent déterminantes mais elles doivent aider le jeune à expérimenter ses propres besoins et non les prévenir en permanence. Pour autant « *cette continuité affective doit être ouverte, diversifiée. C'est la question du tiers, de la différence entre le père et la mère...d'autres modèles auxquels l'enfant peut s'identifier* »⁴.

Par tous ces aspects, l'adolescence est donc naturellement, pour chacun de ceux qui la vivent, un période de doutes, de remise en question intense des processus identitaires et psychiques. Elle génère inévitablement de l'inquiétude, même chez les jeunes pour qui le processus se déroulera « normalement ». Elle est également une période de perplexité et d'incertitude pour l'entourage proche et plus particulièrement pour la famille.

1.1.3 Les adolescents en difficultés plurielles

Parce qu'ils sont peut être le reflet du malaise de notre société et qu'ils interrogent nos réponses à la crise adolescente, les adolescents en difficulté voire en grande difficulté, occupent régulièrement le devant de la scène sociale mais aussi celle des

³ DOLTO.F et C : *Paroles pour adolescents ou le complexe du homard*, Paris, Hatier, 1989, 158p

⁴ JEAMMET P : *Les adolescents difficiles sont un révélateur du monde des adultes*, Libération n° 7612, 29 octobre 2005

professionnels de l'enfance. D'après Claude BYNAU⁵, si on demande aux adultes ce qui stigmatise à leur sens, la jeunesse à problèmes, ils parlent prioritairement de la violence et de la toxicomanie. Ce sont donc les comportements asociaux et hors la loi qui priment dans les représentations alors que les comportements inquiétants englobent une réalité beaucoup plus vaste. Ces comportements sont tous révélateurs d'une souffrance psychique qu'il reviendra aux intervenants de proximité de décrypter. Ils représentent tous un risque pour le jeune lui-même, parfois pour son entourage. Ces conduites à risque doivent être comprises plus que jugées, pour certes les prévenir mais aussi pour travailler avec, dans l'idée d'aider ces adolescents à les surmonter.

Il convient pour tenter de cerner leur profil, de se garder de trop de généralités, mais les études relatives à ce public, tout en insistant sur la complexité et la singularité de chaque histoire, permettent de dégager quelques caractéristiques.

A) Un ancrage dans le vécu familial

Les difficultés peuvent avoir leur origine dans l'abandon ou la surprotection, dans l'indifférence familiale, dans le conflit du couple parental, dans l'absence de limites ou d'interdits. Car si rien ne permet de les prévenir formellement, elles ne se comprennent qu'au travers d'une histoire personnelle. « *L'adolescence est le révélateur de la mauvaise qualité des acquis de l'enfance* » écrit Michel LEMAY⁶, l'expression de mal être peut alors être la résultante de carences affectives ou éducatives, d'un défaut d'autorité ou de traumatismes graves subis dans l'enfance.

Il n'est pas rare que la structure familiale soit elle-même fragilisée : le père peut être absent ou invalidé, n'apparaissant pas comme porteur de l'autorité ou de la loi. La mère peut faire preuve d'ambivalence dans son comportement, alternant fusion et rejet, autoritarisme et laxisme. En tout état de cause, les liens intrafamiliaux, déjà malmenés par les évolutions de la famille, sont alors ici plus qu'ailleurs problématiques : les difficultés s'expriment souvent dans le cadre de familles monoparentales, parfois recomposées. « *Les travaux concernant les adolescents en grande difficulté...mettent pour la plupart en évidence des situations familiales qui ont pour caractéristique une prégnance maternelle exagérée associée à une absence paternelle...marquées par la violence et une absence de continuité, de cohérence éducative et/ou affective* »⁷. Dans un environnement instable, les repères deviennent inopérants et entraînent l'adolescent dans

⁵ BYNAU. C : *Accueillir les adolescents en grande difficulté. L'avenir d'une désillusion*, Ramonville, Ed érès, 2004, 319p

⁶ LEMAY M cité par BYNAU C, op cit, p 92

⁷ Conseil Général du Rhône : *L'accueil des adolescents en grande difficulté*, CREA Rhône-Alpes, décembre 2004, p 42

des comportements incompréhensibles si l'on n'en cherche pas l'origine dans l'histoire des liens familiaux.

B) Des manifestations comportementales

Troubles du comportement, conduites à risque, ou de rupture, passages à l'acte, états limites ou « border line » : les qualificatifs se déclinent pour parler de ces symptômes, expressions visibles et spectaculaires du mal être et de la souffrance.

La violence est régulièrement présente dans les manifestations aiguës des crises adolescentes, encore faut-il se dire que toutes les violences ne se ressemblent pas. On peut en citer trois grandes catégories⁸. La violence peut être le mode d'expression d'une souffrance profonde : insécurisé, vivant des situations d'échec, l'adolescent s'accroche à son malaise par l'acte violent qui devient alors sa seule maîtrise sur le cours de sa vie. La violence comme mode de provocation est une tentative pour exister au regard des autres, y compris à celui de ceux que l'on aime. La violence comme mode d'action répond à un désir d'obtenir ceux que l'on souhaite par la force, une façon de maîtriser les événements.

Cette violence se traduit alors par des conduites à risque. « *A l'insu de celui qui la met en jeu, une conduite à risque est un pari pour exister qui se révèle l'ultime moyen de maintenir le contact* »⁹. Classiquement vue comme un appel, la conduite à risque n'est pas forcément une volonté de mourir, plutôt une tentative d'exister et de trouver du sens à la vie : ainsi l'adolescent « *s'il échappe à la mort après avoir été un instant à son contact, une réponse lui est donnée sur sa valeur personnelle...sur l'avenir, en disant si l'existence mérite qu'on aille à son terme* »¹⁰. Ces comportements inquiétants peuvent prendre des formes diverses.

Ils peuvent être dirigés contre soi ou auto agressifs. Il s'agit en particulier des addictions : alcool, cannabis et autres drogues mais aussi des troubles alimentaires, des automutilations et des tentatives de suicide.

A destination des autres ou hétéro agressifs, ces comportements sont tous ceux liés à l'acte délinquant : vols, rackets, agressions, violences sexuelles, violences verbales...

⁸ D'après TREMINTIN J : Portons un autre regard sur la violence des jeunes, LIEN SOCIAL, n° 714, 24 juin 2004

⁹ LE BRETON D : *Comprendre les adolescents en souffrance*, Sciences de l'homme & Sociétés, avril 2005, N° 76

¹⁰ Ibidem

C) Des adultes et des institutions eux-mêmes en difficulté

Enfin on peut noter le fait que ces jeunes dans leur ensemble et leur diversité ont une importante capacité à perturber les adultes, parents et professionnels par leur propension à interroger et faire voler en éclats les réponses et les dispositifs. Ils souffrent et font souffrir. « *Ils sont aussi en difficulté parce qu'ils parviennent à disloquer ce qui devrait les contenir et assurer une continuité. Ils incarnent une forme d'interrogation sur la pertinence de ce qui fait habituellement lien et sens* »¹¹. Lorsque la famille est dépassée, le ballet institutionnel intervient : très tôt ou trop tard dans le parcours du jeune, chaque histoire détient son lot d'interrogations.

Se situant alors aux limites de l'éducatif, du sanitaire ou du judiciaire, ces jeunes provoquent souvent des réactions de rejet, chacune des institutions se déclarant inapte à son accueil. Chacune met ses limites et ses contraintes en avant : pas assez délinquants pour la PJJ, pas assez « fou » pour la psychiatrie mais déjà trop pour les établissements à sensibilité éducative, ils errent ainsi dans les dispositifs, en attente d'une hypothétique orientation adaptée permettant ainsi de vérifier les contours du tristement célèbre principe de la « patate chaude ». Ils deviennent alors des « incasables ».

Adolescents en situation de risque, ex-enfants en danger : parce qu'ils nécessitent une protection et un accompagnement, ces jeunes sont concernés par le dispositif de protection de l'enfance.

1.1.4 La protection de l'enfance : actrice privilégiée de l'adolescence en difficulté

A) Les notions de risque et de danger

L'émergence au début du XX^{ème} siècle, du concept de protection de l'enfance et la création d'un droit spécifique à la jeunesse, va par ailleurs favoriser la distinction progressive entre enfance, adolescence et âge adulte¹². Il s'agit d'un passage de l'enfermement (colonies pénitentiaires, maisons de correction...) et de la répression, à une approche plus éducative. L'Etat s'immisce progressivement dans la famille, remettant en question sa suprématie et entendant protéger les enfants dès lors qu'elle sera estimée défaillante. Nous reviendrons ultérieurement sur les grandes étapes de cette évolution.

¹¹ Rapport CREA Rhône-Alpes, op.cit, p 15

¹² D'après COPITET.H dans : *L'adolescence une problématique psychosociale ?* Oasis Magazine, 30 décembre 2004

De nos jours, tout enfant en danger sur le territoire, quelle que soit sa nationalité, relève du dispositif français de protection de l'enfance dès lors que ses parents éprouvent des difficultés ou sont déficients dans l'exercice de leur fonction parentale. Pour l'ODAS la notion d'enfants en danger recouvre à la fois la catégorie des enfants maltraités et celle des enfants en risque. Ces derniers sont définis comme tels par ce même organisme : « ...qui connaît des conditions d'existence risquant de compromettre sa santé, sa moralité, son éducation ou son entretien sans pour autant être maltraité ». Dans son rapport sur les signalements d'enfants en danger pour l'année 2004¹³, l'ODAS note une stabilité des signalements pour maltraitance alors que les signalements d'enfants à risque progressent fortement (+ 5000 pour l'année 2004).

C'est au titre des risques précédemment repérés, que beaucoup d'adolescents en difficultés plurielles, sont concernés par le dispositif de protection de l'enfance. Dans les situations de signalement, le risque de nature éducative, indiquant des problèmes aigus de socialisation, est le plus fréquemment cité (44%). Les autres risques répertoriés sont liés à la santé psychologique (20%), physique (6%), à la sécurité (13%) et à la moralité (4%). La précarité (13%) devient un risque minoritaire.

B) Un dispositif bi-polaire

Ce dispositif de protection s'articule de nos jours autour de deux modes d'intervention en principe complémentaires : la protection administrative et la protection judiciaire.

Depuis les lois de décentralisation de 1982 et 1983¹⁴, les départements exercent une mission de protection dite administrative dont les contenus sont intégrés au CASF dans son article L.221-1. Pour y pourvoir le département se doit entre autres, de mettre en place un dispositif d'aide et d'accueil adapté, il est chargé de son financement. Cette intervention répond à un souci de prévention et d'accompagnement des enfants et de leurs parents. Elle ne peut être mise en œuvre qu'avec l'accord de ces derniers. Dans ce cadre, diverses aides peuvent être proposées : aides financières, intervention à domicile d'un travailleur social, placement provisoire contractualisé en famille d'accueil ou maison d'enfants.

La protection judiciaire intervient lorsque la protection administrative s'avère insuffisante ou impossible à mettre en place. Elle revêt un caractère obligatoire et

¹³ Rapport de l'ODAS : Protection de l'enfance. *Observer, évaluer pour mieux adapter nos réponses, 2005*

¹⁴ Loi 82-113 du 2 mars 1982, relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions. Loi 83-8 du 7 janvier 1983 et 83-663 relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements et les régions

s'impose aux familles car il s'agit alors d'une décision du juge des enfants, sous la forme d'une ordonnance ou d'un jugement pris en vertu de l'article 375 du Code Civil. Elle intervient si « *la santé, la moralité ou la sécurité d'un mineur sont en danger ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises* ». L'article 375 permet au juge des enfants, dans sa mission de protection, de prendre des mesures dites d'assistance éducative allant de l'enquête sociale à la décision de placement.

Le système de protection de l'enfance suppose une coordination qui n'est pas toujours évidente à mettre en œuvre, entre autorités judiciaires et responsables des services d'aide sociale des Conseils Généraux. Les récentes évolutions législatives vont dans le sens de plus de clarté, plus de coordination et d'une meilleure évaluation. La loi de décentralisation du 13 août 2004¹⁵, propose des modifications expérimentales en matière d'assistance éducative, qui renforcent les responsabilités départementales dans le traitement des décisions judiciaires en laissant à ce dernier le choix de leurs modalités d'exécution.

Ainsi le département au travers des services de l'Aide Sociale à l'Enfance, apparaît comme le maillon pertinent d'intervention, cette tendance sera confirmée par la réforme en cours de la protection de l'enfance. C'est sur lui que repose la responsabilité de mise en œuvre d'un dispositif qui se doit d'être le mieux adapté possible aux problématiques locales des enfants et adolescents à protéger. Dans de nombreux départements, et c'est le cas du département de l'Hérault, les services de l'ASE se trouvent confrontés à d'importantes difficultés dans la prise en compte des besoins d'adolescents présentant des problématiques complexes.

1.1.5 Les autres intervenants

A) L'éducation nationale

Par la scolarité obligatoire jusqu'à 16 ans, l'école, le collège puis le lycée deviennent des lieux propices à la détection des difficultés. L'éducation nationale, consciente de cette « responsabilité », intègre dans son dispositif, des professionnels de santé, des travailleurs sociaux qui représentent autant de lieux de parole et de prévention. Le rôle des enseignants, pour être primordial, n'en est pas moins difficile. En première ligne dans le repérage des situations préoccupantes de décrochage scolaire, signe souvent d'une souffrance plus grande, il peut parfois passer à côté, préoccupé prioritairement par son enseignement ou la gestion des problèmes de discipline.

¹⁵ Loi 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales

Mais l'institution scolaire peut être aussi un vecteur d'exclusion ou de marginalisation. L'échec scolaire préoccupe les pouvoirs publics et les établissements scolaires se sont dotés au fil du temps de dispositifs diversifiés, censés répondre de manière adaptée aux besoins de chacun. On pourra toutefois leur reprocher leur manque de lisibilité et leurs effectifs saturés. Nombre de ces jeunes en difficulté dans le système scolaire sont guettés par l'absentéisme puis la déscolarisation. Le rapport MACHARD¹⁶ indique que l'absentéisme pour l'année scolaire 2001-2002 est évalué à 1% des élèves de 6 à 16 ans. Le rapport ne prend pas en compte les situations de déscolarisation complète ni bien sûr tous les jeunes qui sortent sans qualification ni affectation, du système scolaire à 16 ans. Sans amalgame entre déscolarisation et délinquance, l'errance des jeunes déscolarisés ne peut qu'impliquer un risque pour eux : celui lié à la disqualification sociale.

Ainsi, à la fois parce qu'elle peut laisser sur le côté beaucoup d'adolescents mais aussi parce qu'elle les côtoie assidûment, l'institution scolaire est au nombre des acteurs partenaires des professionnels de la protection de l'enfance. De fait une proportion importante d'adolescents en difficulté dans le dispositif de protection de l'enfance, présente des ruptures dans leur parcours scolaire.

B) Les services sanitaires et psychiatriques face à la souffrance psychique des adolescents

La souffrance psychique des adolescents est un véritable problème de santé publique. tel que le souligne le rapport du Haut Comité de Santé Publique en 2000¹⁷. Or le dispositif psychiatrique, sectorisé géographiquement depuis 1960, présente un fonctionnement en deux secteurs distincts : la psychiatrie adulte et la pédopsychiatrie qui prend en charge les enfants jusqu'à 16 ans. « *La prise en compte des troubles psychiatriques de l'adolescence a du mal à trouver sa place dans l'évolution des institutions psychiatriques* » déplore ce même rapport. Elle relèvera souvent de volontés locales disparates, ici ou là se créeront des services spécifiques à certaines problématiques adolescentes au nombre de places toujours insuffisant. Le manque de structures sanitaires adaptées entraîne une orientation massive et parfois inappropriée vers les établissements sociaux et médico-sociaux.

¹⁶ MACHARD Luc : *Les manquements à l'obligation scolaire*, Ministère délégué à la famille, janvier 2003, 169 p

¹⁷ Haut Comité de Santé Publique : *La souffrance psychique des adolescents et des jeunes adultes*, Rennes, Ed ENSP, 2000, 116p

C) La Protection Judiciaire de la Jeunesse

Tiraillée par l'alternative prévention/répression, la Protection Judiciaire de la Jeunesse semble avoir ces dernières années, infléchi son orientation. L'ordonnance du 2 février 1945 a été modifiée une vingtaine de fois par voie législative. Ces modifications portant sur les règles spécifiques (détention provisoire, garde à vue, instauration de la liberté surveillée et du contrôle judiciaire, mesure de réparation...) s'orientent à partir de 1995 vers un durcissement en lien avec la poussée continue du sentiment d'insécurité. La loi n° 2002-1138 du 9 septembre 2002 d'orientation et de programmation pour la justice (dite loi Perben 1) marque un renforcement du volet répressif de la réponse à la délinquance des mineurs : la création des CEF renoue avec une logique d'enfermement qui prend en compte l'acte avant la personne dans la globalité de ses difficultés. L'objet n'est pas ici de polémiquer sur les orientations de la justice des mineurs, force est seulement de constater que les moyens alloués à la création de ces centres sont autant de moyens manquants pour la prévention et autres interventions auprès des adolescents en grande difficulté que sont les jeunes de la PJJ non concernés par ces placements.

D) Une prise en compte récente par les pouvoirs publics

Au-delà d'un constat qui pourrait paraître pessimiste, il est important de repérer une prise de conscience des pouvoirs publics autour des adolescents en difficulté. Jalonnée par de nombreux rapports et interventions, cette prise de conscience voit l'émergence d'initiatives spécifiques dont nous citerons les plus marquantes:

- Le dispositif Fil Santé Jeunes a été créé en 1994 et comptabilise lors de son dixième anniversaire, plus de 400 000 appels ayant permis une écoute à des jeunes.
- La première maison des adolescents fonctionne au Havre depuis 1999. Depuis, cinq autres se sont ouvertes, le Président de la République souhaitait en 2002, qu'il y en ait une par département. Ces maisons proposent une écoute pluridisciplinaire aux adolescents en difficulté et à leur famille. Elles se veulent le maillon transversal manquant à la prise en compte des adolescents en difficulté. De l'aveu de la défenseure des enfants, « *notre pays a besoin d'une véritable politique de l'adolescence...cette politique reste à construire et les maisons de l'adolescence participent à cette construction* »¹⁸.
- Les Points d'Accueil et d'Ecoute Jeunes ont été créés en 2002 et concernent en 2004, 64 départements.
- La conférence de la famille en 2004 est consacrée à l'adolescence.

¹⁸ BRISSET. C, défenseure des enfants dans : *Les maisons des adolescents, pourquoi ? comment ?* Site : www.défenseurdesenfants.fr

Cependant, malgré cette prise en compte, l'accompagnement des adolescents en difficulté reste souvent la résultante de l'isolement des partenaires concernés. D'aucun déplore le manque de complémentarité des institutions et leur incapacité à se fédérer. La protection de l'enfance, largement sollicitée, doit elle aussi interroger son dispositif au regard de cette population, tout en sachant que les réponses ne pourront être que partenariales. A l'appui de cette volonté, la circulaire du 3 mai 2002, relative à la prise en charge concertée des troubles psychiques des enfants et adolescents en difficulté¹⁹, prône « *la nécessité d'une approche pluridisciplinaire et partenariale de la question de la prise en charge de ces mineurs en grande difficulté* ». Elle déplore « *l'absence de structures adaptées de prise en charge ou l'absence de collaborations entre les professionnels* » et convient qu'il s'agit « *de proposer des réponses multiples, à la fois éducatives, sociales, médico-sociales, judiciaires ou thérapeutiques qui ne se substituent pas les unes aux autres, peuvent se cumuler en tant que besoin ou se relayer sans discontinuité* ».

1.2 Les mineurs sous protection : des modalités d'accompagnement qui doivent encore évoluer

Les modalités d'accompagnement des adolescents en situation de risque ou de danger et bénéficiant de mesures de protection, restent grandement empreintes des conceptions du rôle joué ou à jouer par la famille. Elles sont aussi la résultante d'un dispositif qui connaît des limites. Nous développerons ces deux aspects dans ce qui suit.

1.2.1 Evolution du regard porté sur l'enfant et la famille en difficulté

A) De l'invalidation progressive de la famille...

La Révolution est une étape importante en tant qu'elle indique, au travers de la loi du 28 juin 1793, une « obligation pour la Nation de s'occuper des enfants abandonnés et trouvés », marquant ainsi une rupture avec la conception charitable qui prévalait. Pour autant, la pratique de l'abandon persiste, réprimée certes mais sans excès, tout comme persiste jusqu'à la fin du XIX^{ème} siècle, l'enferment des enfants rebelles à l'initiative de la puissance paternelle. Dans cette période, aux côtés de l'Assistance Publique et des orphelinats, les colonies pénitentiaires ou autres maisons de correction développent des pratiques tristement célèbres ou le « dressage » prévaut sur l'éducation.

¹⁹ Circulaire/DGS/DGAS/DHOS/DPJJ 2002/282 du 3 mai 2002

Il faut attendre la loi du 24 juillet 1889 pour qu'un tribunal puisse prononcer une déchéance des droits parentaux en cas de mauvais traitement sur enfant et s'autorise à le confier à l'Assistance publique ou aux œuvres charitables. Dès lors, la loi accentuera progressivement la protection de l'enfance contre les éventuelles déviances familiales, peu à peu s'élaborera la notion d'enfant en danger comme s'instituera une justice propre au mineur.

L'hérédité apparaît au XIX^{ème} siècle, comme la cause principale des difficultés rencontrées par les enfants²⁰. Dans ce contexte, l'éloignement familial prévaut, la rupture est souvent irréversible. La confusion existe entre enfants à protéger et enfants déviants qui se retrouvent fréquemment au sein des mêmes établissements. Si au début du XX^{ème} siècle, le lien de causalité s'établit entre la nature affective des relations parents enfants et les troubles constatés chez les mineurs, les familles concernées restent globalement invalidées, jugées comme irrécupérables.

La place de l'enfant elle, évolue jusqu'à la promulgation de l'ordonnance du 2 février 1945 qui, tout en instituant le cadre d'une justice propre, affirme, autour de la question des mineurs, la primauté du traitement éducatif sur le répressif.

Dans l'après guerre, vont se développer les maisons d'enfants mais les modalités de prise en charge évoluent peu dans leur philosophie. Aucune singularité n'existe, le mode collectif gomme toute appréhension de besoins propres ou d'histoire personnelle. La famille est niée, l'institution est là pour se substituer quasi intégralement aux « mauvais parents ». Les placements perdurent jusqu'à la majorité, rarement réinterrogés, lointains si possible, voire secrets. Les liens familiaux sont découragés et souvent inexistantes.

Cette logique perdurera au-delà de l'ordonnance du 23 décembre 1958 qui introduit la notion d'assistance éducative. Pour illustrer ce propos, la situation des enfants placés à la maison d'enfants Marie Caizergues, révèle qu'encore au cours de l'année 1980, 10% d'entre eux sont originaires du département du Val de Marne dont la DDASS entretient des liens particuliers avec l'établissement. Ces jeunes sont sans liens directs avec leurs familles, tout au plus celles-ci visitent-elles leurs enfants une ou deux fois l'an, dans la majorité des cas, les contacts sont inexistantes.

B) ...à la restauration de sa place auprès de l'enfant

Une nouvelle et progressive approche est toutefois à situer dans la mouvance de mai 1968 et de la remise en question des institutions.

Avec la loi du 4 juin 1970²¹ sur l'autorité parentale, la famille commence à être réinvestie de ses droits, la notion de faute n'est plus présente dans la décision

²⁰ QUINCY-LEFBVRE P : *Familles, institutions et déviances : une histoire de l'enfance difficile*, p35

²¹ Loi 70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale

d'assistance éducative. Le discours s'oriente vers une valorisation des potentialités des familles, délaissant une trop grande stigmatisation de leurs difficultés.

Mais le malaise s'amplifie. L'image de la DDASS « raptieuse » d'enfants, usant et abusant de ses prérogatives, s'installe dans les représentations. La souffrance de l'enfant placé et celle de sa famille, deviennent lisibles. Les travaux de WINNICOTT et de BOWLBY autour du concept de lien et de l'attachement nécessaires à la construction psycho affective de l'enfant, font finalement écho, renforçant le sentiment de la nocivité de la séparation dans certaines situations.

Ce mouvement infléchit les politiques sociales en direction de l'enfance et de la famille. En 1980, l'important rapport BIANCO-LAMY²² insiste sur la place à donner à l'enfant placé et à ces parents et sur la nécessité de penser des projets individualisés. Il est à l'origine de la loi du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de l'enfance.

Ces évolutions dans la manière de penser la famille en difficulté, ont conduit les professionnels à rechercher son implication systématique et à travailler autour du maintien du lien à tout prix. Ce « familianisme » est parfois controversé, jugé excessif. L'illustration la plus forte est la parution en 2003, du livre de Maurice BERGER²³ qui n'hésite pas à suggérer que le maintien du lien parents enfants s'apparente parfois à « *laisser croître une tumeur pour être sûr que c'était un cancer* »²⁴ .

Mais ces avancées sur le droit des familles et des usagers vont se poursuivre, le débat reste posé, appelant à la vigilance et à la nécessité d'envisager chaque situation sous son angle singulier. De nombreux rapports (sur lesquels nous reviendrons) jalonnent la période, tous feront des constats mitigés sur l'état des relations entre services sociaux, familles et usagers de la protection de l'enfance. Claude ROMEO écrit en 2001²⁵ qu'a pu être observé à l'occasion de l'élaboration de son rapport : « *un décalage parfois important entre les dispositions prévues et les applications* » .

Ainsi la promulgation de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 pour réformer l'ensemble du paysage du secteur social et médico-social, percute directement le secteur de la protection de l'enfance par l'affirmation essentielle du droit des usagers et des familles. Fragilisées, souvent dépendantes des services sociaux, parfois soumises à l'injonction judiciaire lorsque le placement de l'enfant est imposé, il s'agira pour autant de formaliser le

²² BIANCO LAMY P : *L'aide sociale à l'enfance demain*, 1980

²³ BERGER M : *L'échec de la protection de l'enfance*, Paris, Dunod, 2003, 252 p

²⁴ BERGER M : *Pourquoi ce livre ?* Journal du droit des jeunes, décembre 2003, n°230

²⁵ ROMEO C : *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, octobre 2001, p 55

recueil de leur adhésion et de leur consentement autour des orientations de la prise en charge.

1.2.2 La nécessité de diversifier et de singulariser les accompagnements ou la réforme programmée de la protection de l'enfance

A) Des préconisations récurrentes dans les rapports

Le secteur de la protection de l'enfance connaît une évolution législative plus lente que le secteur médico-social: il tarde historiquement à tendre vers une logique de diversification des modalités d'accueil et de projet individuel. Sans nier les avancées en la matière réalisées dans ce domaine, il est indéniable que les solutions sont moins évidentes et les adaptations inégales, souvent en lien avec des volontés départementales, judiciaires ou institutionnelles guidées par un contexte législatif complexe (superposition des entités judiciaires et administratives).

Ainsi la mission de protection s'accomplit traditionnellement selon un mode d'intervention essentiellement binaire : l'intervention à domicile ou le placement. Au premier on opposera son manque d'efficacité: dans l'Hérault par exemple, chaque travailleur social exerçant des mesures d'AEMO est en charge d'une quarantaine de situations et le délai de mise en œuvre de la mesure est d'environ six mois. L'autre est une mesure lourde et stigmatisante, dont l'efficacité est aussi contestée: un nombre significatif d'adolescents enchaînent et mettent en échec les placements voire les refusent totalement.

La diversification de l'offre d'accueil en réponse à des situations complexes et particulières, est une préoccupation constante et présente dans l'ensemble des rapports qui intéressent la protection de l'enfance depuis l'année 2000.

Le rapport NAVES-CATHALA en juin 2000²⁶ indique à ce sujet que les modalités de prise en charge sont « *assez peu réactives et difficilement adaptables à la situation du mineur pour lequel une séparation temporaire d'avec sa famille s'avère nécessaire* »²⁷. Après avoir repéré que « *malgré l'existence d'innovations, les méthodes d'action éducatives évoluent lentement* », les auteurs insistent dans leurs propositions sur la nécessité de promouvoir des actions innovantes qui pourraient « *substituer à une logique*

²⁶ NAVES P CATHALA B : *Accueils provisoires et placements d'enfants : des décisions qui mettent à l'épreuve le système de protection de l'enfance et de la famille*, juin 2000

²⁷ NAVES P CATHALA B, op cit, p40

de solutions par établissement ou service, une logique de dispositif construit autour d'un projet adapté à chaque situation»²⁸.

Dans cette même lignée, le rapport ROMEO en 2001 préconise dans sa proposition 20, de favoriser la souplesse du dispositif en « *développant des services qui associent accompagnement à domicile et prestation d'accueil pour permettre une prise à distance sans rupture...en organisant des accueils d'urgence, de jour ou à temps partiel* »²⁹.

Preuve de la récurrence du débat, l'un des trois axes mis en avant dans le rapport NAVES-BRIAND-OUI³⁰ de 2003, vise à « *donner des bases juridiques explicites à des dispositifs innovants ou visant à fonder de nouvelles bases de travail* » et qui permettent de « *sortir de l'alternative entre action éducative à domicile et séparation de l'enfant de ses parents* »³¹.

Dernier en date sur le thème, le rapport de BROISSIA³² en 2005 enfonce le clou et décline encore la nécessité de solutions alternatives entre milieu ouvert et placement. Il propose que soient données des bases claires aux formules expérimentales type accueil séquentiel ou de jour.³³ Il est à noter que les propositions 27 et 28 du rapport précisent la nécessité de « *mettre en place des modalités de réponses spécifiques pour les adolescents en grande difficulté* ».

B) Les apports de la loi 2002-2

Cette nécessité de diversifier l'offre d'accueil pour mieux singulariser l'accompagnement des usagers des institutions sociales et médico-sociales est également très explicite dans la loi 2002-2 du 2 janvier 2002. Cette préoccupation est retranscrite dans l'article L 312-1 du CASF qui précise que les établissements et services sociaux et médico-sociaux « *délivrent des prestations à domicile, en milieu de vie ordinaire, en accueil familial ou dans une structure de prise en charge. Ils assurent l'accueil à titre permanent, temporaire ou selon un mode séquentiel, à temps complet ou partiel, avec ou sans hébergement, en internat, semi-internat ou externat* ».

²⁸ NAVES P CATHALA B, op cit, p70

²⁹ ROMEO C, op cit, p70

³⁰ NAVES P BRIAND C OUI A : *Pour et avec les enfants et adolescents, leurs parents et les professionnels*, ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées, juin 2003

³¹ NAVES BRIAND OUI , op cit p4

³² DE BROISSIA L : *Rapport sur l'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés*, 2005

³³ Proposition 11 et 12 du rapport précédemment cité, p 34

C) La réforme programmée de la protection de l'enfance

Les contours de la réforme annoncée³⁴ de la protection de l'enfance se précisent et ont été présentés en conseil des ministres le 3 mai 2006. Le ministre délégué à la famille a dévoilé les axes principaux de la réforme. Le projet de loi réformant la protection de l'enfance devrait porter sur la prévention précoce des difficultés et attirer l'attention sur l'ensemble des situations qui mettent l'enfant en danger. Il prévoit une harmonisation des procédures de signalement ainsi que l'aménagement du secret partagé. Autre axe mis en avant par le ministre : la nécessité de moduler les accueils entre la séparation et le maintien en famille. A ce titre, l'accueil de jour, en temps que nouvelle modalité d'accueil, se verrait ainsi intégré à l'article 375-3 du code civil qui fixe l'ordre des priorités des établissements, services ou personnes à qui un enfant peut être confié par le juge des enfants. Plus spécifiquement, « *des actions devraient être menées en direction des adolescents en souffrance avec le développement de lieux d'écoute, d'accueil de jour, de lieux de médiation entre parents et enfants, de maisons d'adolescents...* »³⁵.

C'est donc bien dans l'entre deux des axes principaux du dispositif actuel, qu'il faudra imaginer l'aide à apporter aux adolescents en difficulté : la diversité et la complémentarité des outils pourraient constituer une indication tant l'uniformité de la réponse ne peut correspondre à la pluralité des situations. La diversification des modes d'accueil des mineurs en danger est cependant à l'œuvre ici ou là, souvent de manière expérimentale : les accueils séquentiels, par exemple ont vu le jour il y a 20 ans dans le Gard et ont fait depuis des émules. La réforme prochaine de la protection de l'enfance devrait s'attaquer au vide juridique entourant ces expériences qui tentent de concilier placement et maintien du lien familial. Elle devra encourager un secteur dans ses adaptations et dans l'originalité de ses réponses. Le placement par exemple peut dans certaines situations, être inadapté et faire la preuve de ses limites.

1.2.3 La remise en cause du placement et de l'internat

A) L'image controversée de l'internat

Dans la nécessaire évolution des pratiques et des modes de prise en charge des enfants et adolescents sous protection, l'internat traditionnel n'est pas bien sûr, à remettre

³⁴ Philippe BAS, ministre délégué à la famille, lance lors du conseil des ministres du 23.11.05, la réforme de la protection de l'enfance « *afin d'améliorer la détection des situations dramatiques, d'adapter les modes de prise en charge des enfants à leurs véritables besoins et de donner à la prévention toute sa place* »

³⁵ ASH n° 2448 du 24 mars 2006, p 5

en cause dans bien des cas de carences familiales graves, disons simplement qu'il ne peut plus être une réponse unique.

Héritage du passé, le placement en internat bénéficie d'une image négative car « *il reste associé dans les représentations à celle du jugement social, qui sous tendrait l'incapacité rédhibitoire des parents, leur déviance, leurs méfaits, leur amoralité, leur a socialisation* »³⁶ Elles mêmes porteuses d'une histoire lourde de sens, les maisons d'enfants à caractère social, affichent encore souvent les stigmates de ce passé. Ainsi, peut-on encore lire en levant la tête vers le fronton de la porte d'entrée de la maison d'enfants Marie Caizergues : *Etablissement des orphelins de Montpellier fondé en 1849*.

De fait, les politiques publiques en direction de l'enfance et des familles en difficulté, ont pu par périodes, conforter un autre sentiment : celui du placement en réponse à la misère sociale. C'est en ce sens qu'en mai 2001, Ségolène ROYAL alors ministre délégué à la famille, déclarait en écho au rapport NAVES-CATHALA, vouloir réduire de 50% les placements en établissements. L'idée sous tendue était qu'aider financièrement les familles pouvait parfois éviter la séparation. Le placement est alors toujours évoqué comme la solution ultime et extrême dont les effets bénéfiques ne sont pas toujours clairement établis. Pour fracassants et excessifs que furent les effets d'annonce, la tendance à la baisse des situations de placement en établissement se confirme : 69000 en 1992 pour 64300 en 2004³⁷ et ce en dépit d'une légère augmentation du nombre d'enfants pris en charge. Cet état de fait illustre bien sûr la volonté du maintien en milieu naturel et la multiplication des mesures à domicile.

L'image négative qui colle aux institutions sociales et médico-sociales est aussi à rapprocher des scandales liés aux situations de maltraitance institutionnelle révélées ces dernières années. Ils jettent la suspicion sur l'ensemble des établissements recevant des personnes vulnérables et conduisent à la rédaction en juillet 2001 d'une circulaire relative à la prévention de la maltraitance dans les établissements recevant des mineurs, mineurs « *d'autant plus vulnérables qu'ils sont fragilisés, démunis de recours parental et peuvent être la proie facile pour ceux qui n'hésitent pas à abuser de leur autorité...profitant d'une fragilité affective* »³⁸.

Pourtant loin des clichés de l'institution carcan, de l'impersonnalité des grands dortoirs et des cours sans âme, la plupart des maisons d'enfants ont su revoir leur offre

³⁶ CHENET G : En finir avec le placement ou j'habite chez mes parents, Paris, Ed jeunesse et droits, 2004, p21

³⁷ Rapport ODAS, op cit

³⁸ Circulaire 2001-306 du 3 juillet 2001 relative à la prévention des violences et maltraitance notamment sexuelles dans les institutions sociales et médico-sociales accueillant des mineurs

d'accueil et s'orienter vers des unités de vie à dimension plus humaine et plus chaleureuse. Les pratiques elles aussi ont évolué, particulièrement dans le travail accompli avec la famille qui s'entend dorénavant dans une collaboration chaque fois qu'elle est envisageable.

Malgré ce, il convient de constater que le placement sous la forme de l'internat classique, n'est pas toujours adapté et parfois inopérant. Ces constats ont conduit certaines maisons d'enfants à imaginer des solutions alternatives de type accueils séquentiels. Nous citerons le Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel (SAPMN), mis en place dans le Gard depuis une vingtaine d'années. Ces formules souples permettent un hébergement partagé entre établissement et milieu familial et intègrent une intervention éducative régulière au domicile parental. L'idée d'une co-éducation a fait son chemin, celle d'un possible retour définitif en famille n'étant jamais abandonnée. Dans ce type d'accompagnement la notion de parcours individualisé prend le pas sur celle trop monolithique et stéréotypée, de placement. D'une réponse univoque, on en vient progressivement à un projet singulier qui intègre la dimension des besoins et attentes de chacun, jeune et famille, dans la lignée des attendus de la loi 2002-2. Ce type d'accueil est pratiqué par la maison d'enfants Marie Caizergues à titre expérimental depuis cinq ans. Il a concerné sur cette période une vingtaine d'enfants.

B) Quel accompagnement pour les adolescents en difficultés plurielles ?

- L'internat

Pour beaucoup des adolescents en grande difficulté, le placement est souvent assimilé à la punition. Le « foyer » comme ils disent devient le réceptacle de toutes les amertumes. De l'impossibilité à vivre en collectivité à l'incapacité d'accepter des règles de vie jugées contraignantes, le jeune va mettre à mal son placement et les personnes qu'il y rencontre.

La collectivité suppose une forme de promiscuité, l'intimité malgré les importants efforts consentis par les internats, reste souvent relative, rendant les contacts entre adolescents parfois problématiques. Si la vie de groupe peut être riche d'enseignements, elle peut aussi s'avérer intenable pour ces jeunes. Les équipes éducatives craignent la contagion ou les mises en danger des autres jeunes par les passages à l'acte des plus difficiles. Mobilisées par les accompagnements de ceux dont les manifestations sont les plus voyantes, elles signifient leur peu de disponibilité pour ceux qui plus discrets, ne méritent pas moins d'attention.

L'organisation de la vie du groupe suppose l'intervention pluridisciplinaire d'un grand nombre de professionnels, se remplaçant en outre pour des congés ou des arrêts maladies et induisant un sentiment de discontinuité dans la prise en charge. Sur l'une des unités de la maison d'enfants j'ai pu dénombrer entre février et décembre 2004, pas

moins de 16 éducateurs différents s'étant relayés pour une équipe qui en comprend normalement cinq.

L'individualisation des prises en charge reste malaisée à mettre en œuvre malgré le réel souci de définir des projets personnalisés. La vie de collectivité même réduite implique une uniformisation des règles, la personnalisation n'intervenant souvent que sur les aspects extérieurs. Cette homogénéité représente le cadre éducatif nécessaire à la socialisation. Pour ces adolescents, s'y conforter est le nœud du problème et l'adapter au regard des problématiques individuelles relève d'un délicat exercice d'équilibrisme entre vie de groupe et préservation des intérêts individuels.

- Le placement familial

Milieu restreint favorisant la continuité et le resserrement des liens, la famille d'accueil est plus souvent pressentie pour l'accueil des jeunes enfants. Bien que professionnalisées et formées, les assistantes familiales mettent en avant leur isolement et le manque de relais possible dans l'accueil des grands adolescents. La pluridisciplinarité nécessaire à l'accompagnement s'avère compliquée à mettre en œuvre. Les problématiques complexes de ces jeunes, leurs errances psychologiques autour de l'attachement et du lien peuvent entraîner des difficultés relationnelles, des conflits mettant en péril la filiation naturelle ou la cellule familiale elle-même. Pris parfois dans un conflit de loyauté vis-à-vis de leur propre famille, certains rejettent franchement ce type d'accueil qui stigmatise encore plus à leur sens, les carences de leurs parents naturels.

Cependant des établissements mettent en place des réseaux d'assistantes maternelles spécialisées qui bénéficient alors de l'accompagnement et de la supervision des professionnels de l'établissement.

- Les lieux de vie non traditionnels

Recevant un nombre restreint de jeunes dans un contexte particulier de projet, les lieux de vie sont souvent pressentis comme la réponse à l'échec d'autres types de placement. Ils sont alors la rupture possible, véhiculent l'idée de la « mise au vert » et de la nécessité de se ressourcer. Ils se sont multipliés, professionnalisés et restent indispensables dans les réponses à amener aux adolescents en difficulté.

- L'hébergement individualisé

Le recours à ce type d'hébergement se pratique dorénavant parfois aussi pour des mineurs s'étant montrés particulièrement réfractaires à toutes formes de collectivité. La mise en œuvre reste délicate entre autres, de part les responsabilités engagées. Elle s'évalue au cas par cas et nécessairement dans le cadre d'un partenariat large, impliquant l'ensemble des acteurs du projet.

Au final, chaque type de réponse peut correspondre à tel ou tel profil d'adolescent. Mais la pluralité et la complexité des situations auxquelles sont confrontés les

professionnels de la protection de l'enfance, doivent les amener à toujours plus de solutions alternatives et complémentaires. Les réponses précédemment exposées prônent la nécessité d'une rupture d'avec milieu familial. Or cette rupture n'est pas toujours impérative ou peut s'avérer impossible à mettre en œuvre voire inopérante.

La responsabilité du directeur de MECS est d'accompagner cette réflexion par des propositions différentes, qui certes compléteront l'offre d'accueil de l'établissement, mais qui s'inscriront dans une complémentarité du dispositif d'ensemble du département. C'est en ce sens que j'ai proposé la création d'un accueil de jour. Cette proposition intervient au regard de la situation du département de l'Hérault en matière d'accueil de ce public spécifique.

1.3 Les adolescents en difficulté dans le contexte départemental

Depuis les lois de décentralisation des années 80, la place de l'entité territoriale qu'est le département ne cesse de croître en matière d'action sociale. En ce qui concerne la protection de l'enfance, le projet de loi de réforme entend « *conforter le rôle central, le rôle de chef de file du Conseil Général en matière de protection de l'enfance* »³⁹. Pour les services concernés, prendre en compte les réalités locales permet l'adaptation des dispositifs.

1.3.1 L'Hérault, un département socialement sollicité

Avec environ chaque mois, 1250 habitants supplémentaires, l'Hérault est le département qui enregistre en 2004, le plus haut taux de progression démographique. La seule agglomération de Montpellier a vu sa population augmenter de 30% entre 1999 et 2004, propulsant le département au second rang de la croissance urbaine. Ainsi, pour la seule tranche d'âge des 10/19 ans, se sont 9800 jeunes de plus qui durant cette période, sont arrivés dans l'Hérault. Cette importante croissance démographique s'accompagne d'une paupérisation de la population puisque le revenu médian est inférieur de 6% à la moyenne nationale, l'un des plus faibles au plan national. D'autres indices de précarité viennent conforter cet état de fait : en 2004, les taux de chômage (14,6%) et de RMIstes (3,88%) sont supérieurs à la moyenne nationale (respectivement aux alentours de 10% et 1,66%).

³⁹ ASH, 5 mai 2006, n° 2454

Ces constats ne sont pas sans conséquences sur les budgets consacrés par le Conseil Général, à l'Aide Sociale. L'intégration de l'APA puis du RMI, n'explique qu'en partie leur progression exponentielle : dans le budget primitif 2006, 53,14% des financements sont consacrés à la solidarité.

1.3.2 Les axes du schéma départemental enfance famille

A l'issue d'une vaste concertation de l'ensemble de ses partenaires, l'ASE de l'Hérault a élaboré en 2001 son premier schéma départemental de l'enfance et de la famille. Les constats de base prennent en compte la situation démographique et sociale du département. Ainsi le nombre d'enfants confiés à l'aide sociale à l'enfance est en constante augmentation et dépasse déjà les 2000. Les familles d'accueil constituent le mode de placement prioritaire et concernent une majorité d'enfants entre 0 et 11 ans. Il est d'ores et déjà noté une sur-représentation des adolescents et plus particulièrement des 16-17 ans dans la population des jeunes accueillis dans les 10 MECS⁴⁰ du département.

Les axes de travail ont été ainsi établis autour de quatre grands thèmes :

- La prise en charge de l'urgence
- Les prises en charge spécifiques
- Les actions de prévention
- L'adaptation de l'accueil

Nous retiendrons au regard de la problématique qui nous intéresse et du projet que j'ai développé à partir de la maison d'enfants Marie Caizergues, trois fiches actions constituant des priorités 1, initialement il s'agissait d'une prévision de mise en œuvre dans le courant de l'année 2002.

- Rechercher avec les services de l'Etat les moyens pour pallier les manques en matière d'accueil de publics présentant des problématiques spécifiques : psychiatrie, problème de scolarité...⁴¹
- Développer des alternatives à la scolarisation. L'objectif est : « *d'offrir une prise en charge individuelle et contractualisée, alternative située à la frontière de la scolarisation, de la pré-formation et de l'insertion sociale* »⁴².

⁴⁰ Schéma départemental de l'enfance et de la famille, Département de l'Hérault, juin 2001, p35

⁴¹ Ibidem, p 68

⁴² Ibidem, p 69

- Mettre en place des lieux d'accueils non traditionnels afin « de diversifier les réponses en matière d'offre de prise en charge et... d'offrir à certaines catégories d'usagers (adolescents en situation de rupture...), des modalités de prise en charge adaptées à leurs besoins »⁴³.

1.3.3 Des adolescents qui interrogent le cadre : un manque récurrent de structures adaptées

Le Service Offre d'Accueil de l'ASE de l'Hérault (incluse dorénavant dans un service départemental appelé Direction Enfance Famille : DEF) recense en 2005, une trentaine de situations d'adolescents pour lesquels la mesure de protection édictée par le juge des enfants n'est pas mise en œuvre. Les raisons de cette non exécution sont liées bien sûr aux profils particulièrement problématiques de ces jeunes et au manque de structures présentant un projet d'accueil adapté. Ces jeunes sont alors logés à l'hôtel ou maintenus par défaut dans leur famille.

Si la situation des adolescents en grande difficulté avait occupé certains des débats lors de l'élaboration du schéma départemental, elle n'avait pas abouti à l'énoncé d'une fiche action spécifique. A l'époque, la mise en place de lieux d'accueil non traditionnels qui faisaient jusqu'alors cruellement défaut, et les actions complémentaires présentées par les fiches action, avaient été pressenties comme autant de réponses adéquates. Une douzaine de lieux de vie ont bien été agréés depuis, représentant une soixantaine de places, mais le lien qui peut être fait avec la situation sociale du département et l'augmentation permanente de sa population, amène à constater l'insuffisance de la réponse. La situation générale du dispositif est d'autant plus inquiétante que le service constate que d'ici cinq ans, 50% des assistantes familiales seront parties à la retraite. La crise des vocations comme l'exigence accrue en matière de recrutement, amènent à penser que le renouvellement de l'effectif sera problématique.

Cet état de fait a conduit le service en 2004 et 2005, à lancer en direction des MECS du département, deux appels d'offre de création ou d'extension de service, représentant 20 places supplémentaires au total. Le cahier des charges relatif à l'appel d'offre diffusé en 2005, précise que les projets présentés doivent correspondre à la particularité de certains profils : « *adolescents difficiles, en difficultés scolaires (voire en rupture), présentant des problématiques familiales complexes, ou/et commençant à s'inscrire dans un profil de pré-délinquance* ».

⁴³ Ibidem, p 70

C'est dans ce contexte que j'ai suggéré, à partir de la maison d'enfants Marie Caizergues que je dirige, la création d'un service d'accueil de jour en direction des adolescents en difficulté. Parallèlement, les problèmes rencontrés dans l'accompagnement de certains d'entre eux dans le cadre de l'internat, m'ont orientée vers cette proposition alternative.

1.4 Une réponse à la mission de protection : la MECS à travers l'exemple de la maison d'enfants Marie Caizergues

Leviers essentiels du dispositif de protection de l'enfance, les maisons d'enfants à caractère social sont traversées ces dernières années par des évolutions rendues nécessaires. Leur public en effet s'est complexifié, les avancées législatives induisent des adaptations dans les pratiques, les modalités d'accueil doivent se diversifier.

Dans l'Hérault, la politique départementale d'accueil a favorisé au fil du temps le placement familial par le recrutement et la professionnalisation d'un grand nombre d'assistantes familiales. Il apparaît clairement que l'hébergement familial concernera en priorité les très jeunes enfants et les adolescents dont les profils seront compatibles avec les exigences d'un mode de vie familial relativement traditionnel. De fait, le public des MECS du territoire montpellierain, se recentre progressivement : ce type d'établissement s'adresse essentiellement à des préadolescents, adolescents et jeunes adultes dont beaucoup connaissent des difficultés importantes intervenant dans le contexte déjà perturbé de l'adolescence. C'est le cas à la MECS Marie Caizergues où l'essentiel des admissions concerne des filles et des garçons entre 13 et 20 ans malgré un agrément permettant de recevoir des enfants dès l'âge de six ans.

1.4.1 Les pages d'une histoire qui se sont tournées

Comme beaucoup de ses consœurs, la MECS Marie Caizergues hérite de la tradition charitable du recueil des orphelins.

Par acte notarié en date du 3 février 1850, madame Marie Caizergues, sœur de la charité de saint Vincent de Paul léguait au Bureau de Bienfaisance de la ville de Montpellier le « jardin avec maison du Faubourg Boutonnet » sous condition que se perpétue le recueil des orphelins, enfants de familles pauvres de Montpellier. Le Bureau de Bienfaisance fit agrandir les bâtiments pour accueillir un nombre toujours croissant d'enfants. Il accordait les allocations et autorisait les entrées et les sorties. La congrégation religieuse (les sœurs de saint Vincent de Paul puis celles de Notre-Dame de

Lenne) s'assurait du quotidien des enfants dans une forte dépendance à tous les niveaux, à l'administration. Les relations institution Marie Caizergues-Bureau de Bienfaisance devenu par la suite, Bureau d'Aide Sociale (BAS) ont ainsi perduré jusqu'en mai 1968, basées sur la condescendance du politique envers le religieux et sur l'opportunité pour le BAS, de voir ainsi se conforter son image de service d'aide aux plus pauvres. On peut penser que l'évolution des mentalités et des systèmes de protection sociale, a provoqué le départ de la congrégation en 1968. Le BAS met alors en place une direction et du personnel laïques.

Le premier agrément est obtenu auprès de la DDASS en 1969, il permet l'obtention d'un budget spécifique mais qui reste géré par le BAS. L'établissement se trouve ainsi dorénavant lié aux deux administrations : DDASS organisme de tutelle à l'origine des placements et de l'attribution du budget, BAS dont il est l'un des services non personnalisés, et organisme gestionnaire. Son personnel qui s'est professionnalisé dans la foulée, est communal, sa directrice est placée sous l'autorité de la direction générale du BAS devenu CCAS en 1986.

En 1991, en lien avec la loi 735-75 et la loi dite particulière de 1986⁴⁴, le CCAS, par délibération de son Conseil d'Administration, érige la maison d'enfants en établissement public autonome, doté de la personnalité morale et organisé autour de son propre Conseil d'Administration chargé d'en définir la politique générale. Le personnel change de statut et fait dorénavant référence au statut de la fonction publique hospitalière. Le directeur sera désormais nommé, après avis du Président de CA, par le ministre des affaires sociales.

1.4.2 Une offre d'accueil qui s'est adaptée mais qui reste traditionnelle

En 1999, l'établissement se restructure pour mieux faire face aux problématiques des enfants accueillis. Sa capacité d'accueil est ramenée de 70 à 56 enfants. A un hébergement traditionnel, organisé sous forme d'internat collectif sur un site unique regroupant également les différents services généraux, l'institution a substitué une offre d'accueil en petites unités éducatives, dispersées géographiquement. Plus indépendantes dans leur fonctionnement, insérées au sein de la cité et basées sur une organisation de type familial, le projet de chacune des unités est de proposer un accompagnement

⁴⁴ Loi 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant le transfert des compétences à la législation sanitaire et sociale

personnalisé, moins stigmatisant et au plus près de l'enfant. Cette restructuration a donné lieu à l'écriture du premier projet d'établissement : un document succinct d'une vingtaine de pages essentiellement descriptives et axées sur l'organisation interne retenue et sa pertinence quant aux profils des enfants et adolescents accueillis.

- Cinq unités sont ainsi créées, une seule actuellement est encore sur le site de la maison mère. Les quatre autres sont réparties sur le territoire urbain et dans l'agglomération montpelliéraine. Chacune d'elles reçoit huit jeunes, garçons et filles, encadrés par une équipe pluri professionnelle composée de 4,5 ETP personnels éducatifs, deux maîtresses de maison et deux veilleurs de nuit.
- Un Service d'Accompagnement à la Vie Autonome (SAVA) complète l'offre d'hébergement et d'intervention éducative en proposant au travers de l'hébergement individuel (studios en ville, accueil en foyer de jeunes travailleurs), un accompagnement pour les grands adolescents et jeunes adultes en difficulté d'accès à l'autonomie (16 places). Ce type d'accueil est aussi proposé à des adolescents à partir de 16 ans pour qui la vie en collectivité est irréalisable.
- Parallèlement à la mise en place du dispositif d'accueil, la MECS s'interroge sur la pertinence dans certaines situations, du « tout internat ». Elle développe à partir des unités de vie, des interventions alternatives au placement sous forme d'accueil séquentiel ou modulaire, intégrant des interventions éducatives en milieu naturel.

Ainsi l'établissement dont je prends la direction en septembre 2004, semble avoir pris en compte les nécessaires évolutions du secteur, en proposant une offre d'accueil qui tend à se diversifier, en capacité d'adapter les projets de chacun. L'établissement est plutôt bien doté, le taux d'encadrement satisfaisant (proche de 1 pour 1), légèrement supérieur à la moyenne départementale. Cependant, l'activité de la maison d'enfants reste orientée vers l'hébergement. La diversification a concerné exclusivement cet aspect de la prise en charge, s'appliquant à en décliner les différentes possibilités : une offre d'accueil qui présente des limites et qui somme toute, reste traditionnelle.

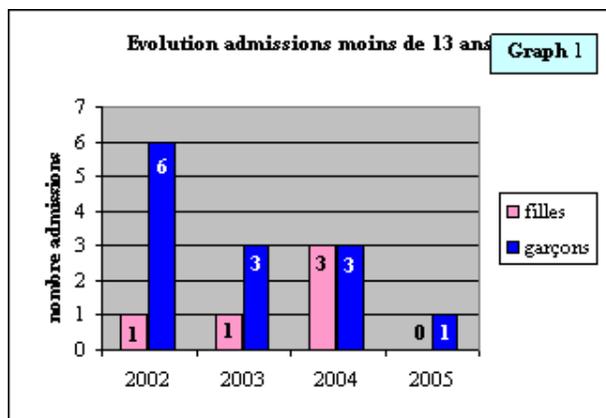
1.4.3 Une population essentiellement adolescente, des problématiques qui s'aggravent

L'établissement peut accueillir 56 enfants et adolescents, garçons et filles entre 6 et 21 ans bénéficiant de mesures de protection administratives (accueil provisoire contractualisé avec la famille, accueil provisoire de jeunes majeurs) ou judiciaires

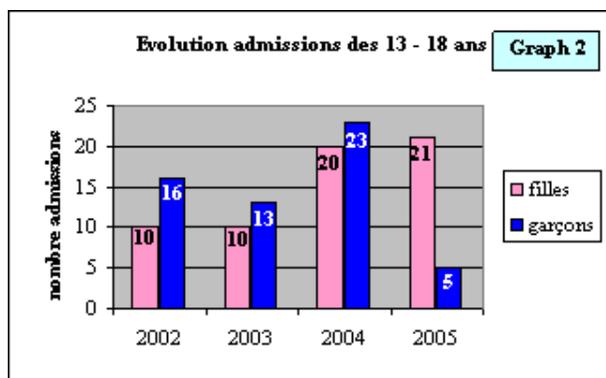
(ordonnance de placement provisoire, jugement en assistance éducative, protection jeune majeur). L'établissement cependant, s'adresse essentiellement à des préadolescents, adolescents et jeunes adultes.

A) L'augmentation exponentielle de l'âge à l'admission

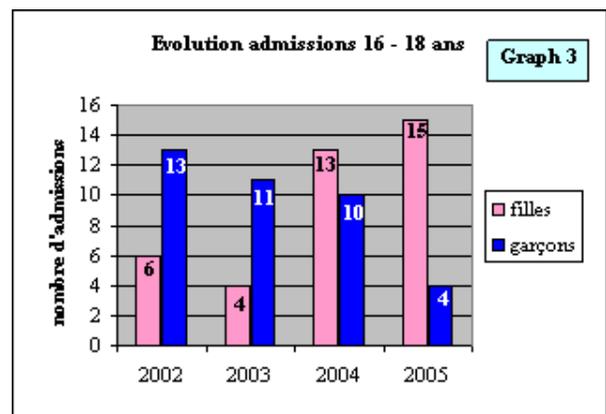
Les graphiques suivants permettent d'évaluer les âges à l'admission des enfants et adolescents dans l'établissement.



L'année 2005 est marquée par une confirmation de la tendance vers l'accueil d'adolescents



Les admissions d'adolescents entre 13 et 18 ans constituent l'essentiel des entrées dans l'établissement

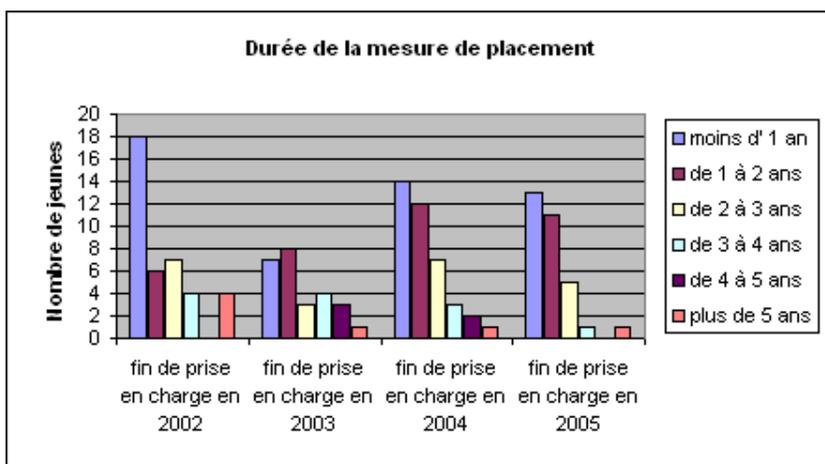


On remarquera l'importante proportion des jeunes admis entre 16 et 18 ans

La moyenne d'âge des jeunes présents au 31 décembre 2005 s'établit à 17 ans et 1 mois. Nous avons peu de recul sur l'inversion, à compter de 2004, de la proportion filles/garçons dans les admissions des 16-18 ans. Rien encore ne nous permet d'affirmer s'il s'agit d'une tendance conjoncturelle ou structurelle.

B) Des signes d'évolution dans la durée des accueils

La durée totale de la mesure de placement à la maison d'enfants tend à se réduire : on remarque sur la graphique suivant, la disparition progressive des accueils d'une durée supérieure à 4 ans. Entre 2004 et 2005, les sorties de l'établissement ont concerné majoritairement des placements de deux ans maximum avec une forte proportion de mesures n'ayant pas excédées un an. Cet état de fait est à rapprocher de la volonté de réévaluer régulièrement la pertinence de la décision et d'œuvrer en permanence à la perspective d'un retour en famille. Cependant une étude plus précise présentée ultérieurement, menée sur l'année 2004 durant laquelle j'ai pris mes fonctions de directrice, amènera à affiner ces constats.



C) Un taux de judiciarisation élevé

Le recours à la décision judiciaire, indiquant en principe une situation de danger avéré, représente pour les 41 jeunes mineurs présents au 31 décembre 2005, une écrasante majorité des situations soit 85,30%. Six enfants seulement sont placés dans le cadre d'un accueil provisoire administratif. Ce rapport s'inverse chez les 15 jeunes majeurs pour lesquels l'accompagnement est alors le plus souvent, contractualisé entre eux et l'ASE. Quatre d'entre eux uniquement, bénéficient d'une protection judiciaire jeune majeur.

D) Des adolescents aux profils complexes

Ces jeunes sont admis suite à des difficultés sociales ou familiales risquant de compromettre gravement leur éducation, leur sécurité et leur santé. Dès lors, les différentes problématiques que présentent les enfants et les adolescents accueillis en MECS ne peuvent pas être dissociées de la prise en compte des contextes familiaux et socio-culturels. En effet, en amont du placement, les enfants vivent très fréquemment des expériences angoissantes les mettant en danger et qui entravent leur construction psychique. Il s'agit la plupart du temps de situations d'abandon réelles ou fantasmées, de négligences, de carences affectives, éducatives, de violences physiques ou psychologiques.

De manière plus détaillée, on observe donc de nombreuses conséquences sur le développement de l'enfant :

- d'un point de vue cognitif : les difficultés d'apprentissage, l'instabilité motrice, la déficience intellectuelle sont courantes. Ainsi la maison d'enfants a pu accueillir et accueille encore un nombre relativement restreint toutefois, d'enfants ou d'adolescents relevant d'établissements spécialisés tels que des ITEP ou des IME.
- d'un point de vue pulsionnel : le manque de repères, de réponses éducatives cohérentes ne permet pas à l'enfant de contrôler ses pulsions, le risque est de développer des conduites agressives et même auto-agressives, notamment lorsque l'adolescent a subi des violences extra ou intra-familiales.
- d'un point de vue relationnel : la menace identitaire déclenche la violence et provoque l'emprise sur autrui. Les adolescents développent des liens de dépendance importants envers l'autre, et notamment les adultes, dans un besoin de maîtrise d'une relation dont ils ont jadis souvent été victimes.

Il semble important de s'arrêter sur les conduites de dépendance, très fréquentes chez les adolescents, et renforcées par le contexte social. La relation à l'autre étant insécure, il est observé un déplacement de l'investissement de la relation vers un objet matériel, maîtrisable (alcool, drogue, nourriture...). Ces problématiques addictives (troubles des conduites alimentaires, sexuelles, toxicomanie, alcoolisme...), développées par de nombreux adolescents accueillis en MECS, sont difficiles à traiter car elles maintiennent un certain équilibre ; l'effondrement psychique serait à craindre si ces conduites venaient à disparaître sans prise en charge thérapeutique appropriée.

La composante dépressive des troubles présentés par les jeunes accueillis n'est pas à occulter et peut mener à des passages à l'acte relativement graves (tentatives de suicides, conduites à risque, fugues, scarifications...) dont il faut mesurer l'importance et interroger le sens dans le cadre de la prise en charge.

Il faut évoquer également les problématiques culturelles que nous rencontrons à la maison d'enfants, auprès d'enfants de parents ayant migré de leur pays d'origine, ou d'enfants ayant quitté eux-mêmes leur pays natal. Le déchirement entre les deux cultures est souvent important, notamment lorsqu'un parent, voire les deux, sont restés au pays. Les troubles identitaires peuvent alors être présents, les jeunes étant partagés entre le modèle culturel de leurs parents et celui de la société occidentale dans leur pays d'accueil.

E) L'importance des suivis psychologiques

Au regard de ces profils psychologiques complexes, la proposition d'un suivi thérapeutique est très régulièrement faite par la psychologue de l'établissement relayée par les équipes éducatives. Nous évoquerons ultérieurement les résistances développées par les adolescents dans l'adhésion à ce type de soutien. Ainsi, si plus de 30% des adolescents accueillis à la maison d'enfants à la fin de l'année 2005 (soit 16 d'entre eux), bénéficient de ces suivis de manière plutôt régulière, nous estimons en accord avec la psychologue qu'ils seraient nécessaires de pouvoir les mettre en place pour une douzaine d'autres. Les suivis sont effectués soit par des thérapeutes libéraux ou exerçants auprès des services de psychiatrie adolescente du CHU de Montpellier. Ainsi, pour les pathologies les plus graves :

- Six jeunes ont effectué ou effectuent encore des séjours en hospitalisation dans les services de psychiatrie adolescente.
- Une jeune fille est suivie pour des troubles alimentaires graves (anorexie).
- Deux autres développent des manifestations d'automutilation (scarifications).
- Un adolescent est hospitalisé depuis trois mois suite à l'apparition de troubles psychotiques.

F) Les parcours scolaires

Les parcours scolaires sont souvent chaotiques : un peu plus de la moitié seulement, des adolescents présents en internat à la fin de l'année 2005, sont intégrés dans des cursus scolaires ou professionnels normalisés (l'étude ne prend pas en compte les retards scolaires parfois importants). A titre d'indication, nous noterons qu'un seul des 15 jeunes majeurs de l'établissement, est bachelier. Pour plus de 20% des adolescents, les équipes dans leur accompagnement vers l'insertion, ont recours aux dispositifs en place, essentiellement les programmes régionaux de remobilisation et de formation professionnelle et les Missions Locales d'Insertion. Pour près de 15% d'entre eux, au jour de l'étude, si aucune solution n'a pu concrètement être mise en place, ils sont soutenus dans leurs recherches et leur attente, par les équipes éducatives.

Enfants et adolescents présents sur les unités d'hébergement au 31.12.05	
Scolarisés ou en formation par alternance	51,85%
Intégrés dans des dispositifs d'insertion de droit commun	22,25%
Sans scolarité, en attente de projet adapté	14,80%
Relevant de l'éducation spécialisée	3,70%
Intégrés dans le dispositif interne	7,40%

G) Certains des adolescents sur la voie de la délinquance

Enfin, toujours sur les 56 enfants et adolescents placés à la maison d'enfants au 31 décembre 2005, 10 soit près de 18%, font l'objet d'une ou plusieurs condamnations pénales. Les motifs essentiels sont les interpellations pour vols, vols en réunion et agressions.

1.4.4 Des modalités de travail avec les familles qu'il a fallu conforter

A) Des objectifs

Le travail avec les familles des enfants accueillis est fondamental. En effet, l'éloignement est provisoire et s'inscrit dans le temps, le but étant toujours un possible retour dans la famille.

Il s'agit alors de faire en sorte que le placement ne soit pas vécu par les parents comme une punition supplémentaire, venant s'ajouter à des difficultés sociales et psychologiques parfois importantes. La période de placement doit être mise à profit pour engager un travail de restauration des liens familiaux. Même si d'autres intervenants sont présents dans la situation des jeunes placés et sont amenés à travailler aussi avec les familles, l'établissement d'accueil doit également être en mesure de pouvoir accompagner et soutenir celle-ci quand cela est possible. Néanmoins, ce travail de relation avec les familles se heurte parfois aux limites d'une institution pouvant être mise en situation d'être « *la bonne mère* » auprès de l'enfant en difficulté, représentation opposée à celle de parents parfois mis en position de « *mauvais objets* ». Il est important de limiter ce genre de clivage en offrant notamment la possibilité aux familles d'être en lien avec les professionnels de la maison d'enfants.

Le travail des professionnels de la MECS s'inscrit alors dans une démarche tierce, de médiation afin de tenter de démêler les nœuds de conflits parfois importants. Chacun doit pouvoir être entendu, avoir la possibilité de reconsidérer ce qui s'est passé ; l'objectif

étant de redonner leur place à chacun pour qu'enfants et parents puissent se retrouver dans de meilleures conditions et éviter que ne se répètent les difficultés passées.

Je me suis attachée à conforter et à formaliser les pratiques autour de ce travail. L'éclatement des unités de vie avait amené à ce que se développent des modes d'intervention informels prêtant à la confusion des places de chacun.

B) Des modalités

Différentes modalités de relations avec les familles ainsi sont envisagées, en lien avec les interventions du travailleur social référent du placement.

- La démarche d'admission : la rencontre avec la famille permet à la directrice et aux professionnels de présenter l'établissement, l'unité de vie, de donner la parole au jeune et à sa famille concernant notamment les attentes et besoins liés au placement, de définir les objectifs prioritaires quant à la prise en charge du jeune et qui vont servir de base à l'élaboration du projet personnalisé. C'est également lors de ce temps de rencontre que sera remis le livret d'accueil.

- L'accueil effectif du jeune : lors de l'admission, celui-ci et ses parents sont rencontrés par le chef de service et un éducateur qui abordent les éléments du contrat de séjour ou le cas échéant, du document individuel de prise en charge.

- L'élaboration du projet personnalisé : la famille est sollicitée dans le cadre de l'élaboration du projet personnalisé du jeune. Ainsi, suite à la « réunion projet » organisée par l'établissement, la famille est invitée à une nouvelle réunion où il s'agira de présenter ce projet dans le but d'entendre la position du représentant légal, de nouvelles propositions éventuelles et de recueillir son adhésion. La famille est sollicitée autant de fois que le projet est réactualisé.

- Les rencontres formalisées : selon la situation familiale, des rencontres régulières sont organisées par l'établissement avec les parents des jeunes accueillis. Ces réunions ont pour but de travailler le lien parents/enfant, de faire des bilans réguliers de la prise en charge du jeune, de réfléchir aux moyens que l'on peut mettre en place pour améliorer l'accompagnement et l'organisation des visites dans la famille. Ces rencontres formelles permettent à la famille de repérer un temps précis pendant lequel elle va pouvoir être informée de l'évolution de la prise en charge de l'enfant. Cela permet d'éviter des visites trop nombreuses des parents au sein de l'unité de vie de leur enfant, visites qui peuvent, selon la situation, être vécues sur un mode intrusif par le jeune.

- Les liens « informels » demeurent : les éducateurs sont régulièrement en contact avec les familles, notamment lorsque les parents viennent chercher ou ramener leur enfant pour des temps de visites ou lorsqu'ils ont des informations à leur communiquer. Toutefois, les modalités de communication entre le jeune et sa famille sont préalablement définies dans le cadre de l'admission et évaluées tout au long de la prise en charge du jeune par l'équipe pluridisciplinaire et le travailleur social référent.

1.4.5 Des équipes en difficulté dans la prise en charge des adolescents

L'année 2004 est particulièrement marquée par des difficultés importantes dans la prise en charge des adolescents. Tel que l'indiquent les graphiques relatifs aux admissions, l'établissement enregistre cette année là, un turn-over record : pas moins de 49 nouvelles entrées et 39 fins de prise en charge, tous âges confondus (le décalage s'expliquant par un sous effectif au 01.01.04 et un sur effectif au 31.12.04). Pour partie, le phénomène s'explique par le départ « naturel » de certains enfants ou adolescents, à l'issue de la mesure. Deux autres aspects sont à prendre en compte : un taux important de très courts séjours et un nombre non moins important d'exclusions.

Nous centrerons notre propos sur les 14 départs enregistrés dans l'année et qui sont survenus après des séjours de moins d'une année.

- Cinq sont des ordonnances de placements provisoires (OPP) que le juge des enfants n'a pas estimé devoir reconduire à l'issue des six mois que dure la mesure. Ce sont des départs prévisibles et donc anticipés.
- Quatre peuvent être considérés comme des échecs de la mesure de placement. Une jeune fille n'a pas passé plus de 48 heures dans l'établissement. Pour trois autres jeunes, ce sont leur présence aléatoire et l'impossibilité de ce fait, de mettre en œuvre un quelconque suivi, qui poussent à mettre un terme au placement.
- Cinq enfin, sont des décisions d'exclusion prises par le directeur de la maison d'enfants, toutes intervenant après des passages à l'acte violents et répétés de ces jeunes, à l'encontre d'autres adolescents et des professionnels. Trois de ces exclusions sont intervenues simultanément après que les adolescents concernés aient semé par leurs agissements, une grande confusion sur la villa qui les accueillait.

A) Des professionnels en souffrance

La situation paroxysmique qu'a vécue l'établissement en 2004, mériterait une analyse plus poussée, disons rapidement qu'elle intervient dans une période de tensions internes renforcées chez les professionnels, par un fort sentiment d'isolement. Si l'on fait exception des deux réunions générales annuelles, les temps de rencontres et d'échanges entre les différentes unités d'intervention de l'établissement n'existent pas. Depuis la restructuration de 1999, aucun thème de réflexion commun n'a réuni les professionnels, qui, rappelons le, ne sont pas regroupés sur un même site du fait de la répartition géographique des villas. Leur interlocuteur privilégié est leur chef de service, ils sont au nombre de deux et face à la faiblesse d'éléments fédérateurs, le maintien de la cohérence du dispositif repose jusqu'ici, en grande partie sur eux.

Les évènements qui ont jalonné l'année ne doivent pas être exclusivement imputés aux dysfonctionnements internes. Ils ne sont pas non plus entièrement significatifs de l'ambiance des dernières années de la vie institutionnelle. Les procédures d'admission, par exemple, conservent pour les MECS, un caractère aléatoire lié à la nécessité de prendre effectivement en compte une décision judiciaire de placement. Les admissions simultanées de plusieurs adolescents en grande difficulté, parfois même un seul de ces jeunes, peuvent alors compromettre gravement l'équilibre d'un groupe.

Concrètement, ces évènements se sont traduits par un nombre important d'arrêts maladie suite aux accidents du travail qu'ont constitués les agressions : 310 jours répartis essentiellement entre trois éducateurs. En mai 2004, à l'initiative du syndicat le plus représentatif du personnel, un préavis de grève est déposé. Les revendications portent sur l'insécurité vécue dans les conditions de travail. La journée de grève est très largement suivie par le personnel toutes catégories confondues. La négociation menée par mon prédécesseur a abouti à un accord autour de la mise en place d'un protocole de traitement interne des actes de violence.

B) Une anticipation déficiente de l'évolution du public

Sur les cinq villas éducatives créées en 1999, une était réservée aux jeunes enfants entre 6 et 11 ans, une autre aux préadolescents entre 11 et 15 ans. Le groupe des 11-15 ans n'a pas survécu en tant que tel, plus de six mois et les quatre unités ont uniformisé leur accueil dans la tranche d'âge des 11-18 ans. Le groupe des « petits » a résisté difficilement jusqu'en 2003 et s'est progressivement transformé à partir de cette date, en une unité d'accueil similaire aux quatre autres. Cette évolution s'est faite dans la douleur et dans le refus pour certains professionnels, de prendre acte des orientations départementales en matière de placement des jeunes enfants.

Il faut noter que ces changements se sont imposés au fil du temps et n'ont pas été clairement anticipés et accompagnés. Les professionnels attachés à l'accueil des plus jeunes et choisis comme tels pour travailler sur le groupe correspondant, se sont trouvés progressivement confrontés aux problématiques adolescentes, avec pendant toute une période de transition, des cohabitations d'âge à faire vivre. Doit-on y voir un lien de causes à effets ? C'est sur cette villa que se sont produites les plus importantes difficultés et sur laquelle on enregistre le plus fort taux d'arrêts maladie.

1.5 Conclusion de la première partie

Les constats et analyses que j'ai effectués s'entendent dans le contexte socio-politique et dans un système de représentations. Ils s'appuient en parallèle sur les évolutions des politiques publiques et leurs retranscriptions locales. Ils tentent de mettre en lumière, les errances institutionnelles dans la prise en compte des adolescents en difficultés plurielles, et la difficulté de nos dispositifs de protection, à ne pas développer leurs propres procédures d'exclusion. Catégoriser un public ne doit pas conduire à rejeter sur celui-ci la responsabilité de ses déboires et faire d'un problème public, un problème de public.

Aussi ma responsabilité de directrice dans la mise en œuvre du projet d'établissement et de ses adaptations, m'amène à considérer l'ensemble de ces éléments pour proposer un élargissement de l'offre d'accueil en direction des adolescents en difficultés plurielles. Un nombre significatif de ces jeunes conduit à l'échec les accompagnements proposés, mettant à l'épreuve leur cohérence : l'étude menée sur la population adolescente de la maison d'enfants que je dirige, confirme cet état de fait. Après des ruptures à répétition et l'épuisement de toutes possibilités d'accueil, quelques dizaines d'adolescents dans le département, se retrouvent de fait au domicile parental, posant la question de la continuité de la mesure de protection. Faut-il envisager de proposer au juge des enfants, la main levée d'une mesure inexercable ? Faut-il s'obstiner dans l'hypothétique recherche d'un ixième lieu de placement ? Faut-il se contenter d'un suivi à domicile de type AEMO?

Les responsables de la protection de l'enfance doivent alors réfléchir à toujours plus de solutions alternatives qui peuvent représenter des réponses pour certains d'entre eux. Les différents partenaires sont ainsi incités à inscrire leurs pratiques dans la collaboration et non dans l'évitement, dans la complémentarité et non dans l'exclusive. Ce sont les directions que nous indiquent les politiques publiques comme la pluralité des problématiques que nous observons auprès des ces jeunes.

Au regard de l'impossibilité de certains d'entre eux à vivre les contraintes de l'internat et pour ne pas malgré tout se contenter d'un maintien à domicile sans garde fou avéré, j'ai fait l'hypothèse de les accueillir en journée. Il s'agit déjà d'avancer dans l'individualisation des prises en compte des besoins de chacun et pour ce faire, d'être en capacité d'inscrire la MECS dans une vision élargie de sa mission de protection par la diversification de ses activités. Sous un autre angle, il s'agira d'augmenter la réactivité du dispositif départemental en direction d'un public spécifique dont l'accompagnement s'avère nécessaire mais délicat.

D'une manière générale, la création de ce nouveau service permettra de:

- Proposer une alternative structurée au placement d'adolescents en difficulté en s'appuyant sur le vécu et les potentialités parentales.
- Etre en capacité de personnaliser l'accompagnement.
- Lutter contre la marginalisation de ces jeunes.
- Intervenir sur la pluralité des difficultés.

La proposition d'un l'accueil de jour intervient dans un contexte institutionnel singulier. La maison d'enfants que je dirige ne présente pas, au moment de ma prise de fonction, de graves dysfonctionnements. Cependant, le diagnostic que j'ai pu présenter en révèle les limites dans l'accompagnement de certains adolescents et dans la dynamique interne. C'est pourquoi j'ai conçu l'avènement d'une nouvelle structure, non comme un événement isolé dans la vie de l'institution mais bien comme le catalyseur d'une démarche plus générale visant la redéfinition du projet d'établissement.

Le chapitre qui suit est consacré à ce service que nous avons appelé l'EAPA (Espace d'Accompagnement et de Projet pour Adolescents) et au contexte de sa création. J'ai été amenée à proposer un cheminement stratégique qui prend en compte les différentes composantes du projet :

- Les adolescents et leurs familles dont l'approche des besoins détermine le sens du projet.
- La maison d'enfants qui devra refondre son projet d'établissement pour y intégrer de nouvelles approches.
- Les professionnels qu'il faudra soutenir dans les changements.
- Les partenaires institutionnels qui de leur place respective, concourent à la mise en œuvre et à l'opérationnalité de la structure.

Les profils des jeunes concernés sont ainsi déterminés :

- Adolescents en rupture de projets, ayant vécu des échecs successifs de placement ou autres tentatives d'accompagnement éducatif.
- Dont la scolarité ou l'insertion professionnelle sont compromises.
- Evoluant dans un contexte familial perturbé.
- Nécessitant souvent la mise en place d'un suivi psychologique.

*La tâche prépondérante du directeur est l'élaboration de la politique et de la stratégie de son établissement ou service. Il dispose pour ce faire d'un outil privilégié : le projet d'établissement. Le projet est au cœur de la politique managériale. C'est lui qui cristallise le sens de l'action*⁴⁵

MIRAMON JM-COUCET D-PATURET JB

2 L'ACCUEIL DE JOUR : POUR UNE COMPLEMENTARITE DES REPONSES AUX ADOLESCENTS

2.1 La démarche de mise en œuvre du projet : définir une stratégie

« *La stratégie s'appuie sur l'évaluation des ressources disponibles, elle permet d'anticiper les évolutions et d'élaborer la marche à suivre* »⁴⁶, Jean Marie MIRAMON définit ainsi la stratégie comme l'un des domaines propres à la direction d'un établissement.

2.1.1 Instaurer une dynamique en vue de la rénovation du projet d'établissement

A) Les préalables

Le point de départ de la réflexion sur la pertinence d'un accueil de jour est donc à situer dans le constat des limites du projet d'établissement essentiellement axé sur l'internat, dans l'accompagnement des adolescents en grande difficulté. L'appel d'offre lancé par le département mis en lien avec les attentes du schéma départemental, confirme le souci de réponses adaptées. Parallèlement, les orientations en matière de protection de l'enfance, insistant sur la nécessité de dispositifs spécifiques aux adolescents en difficulté, me donnaient la possibilité de présenter ce projet en vue de son agrément par la Direction Enfance Famille du Conseil Général.

Le travail d'élaboration et de mise en œuvre entrepris s'appuiera sur les ressources et la reconnaissance des savoirs faire institutionnels en même temps qu'il supposera de nécessaires changements. J'ai souhaité me saisir de la création de ce nouveau service pour accompagner une évolution globale de l'établissement vers une plus grande formalisation des attendus de la loi 2002-2 en matière de diversification des

⁴⁵ MIRAMON JM, COUCET D, PATURET JB : *Le métier de directeur*, RENNES, Editions ENSP, 2001, p 175

⁴⁶ MIRAMON JM : *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, Editions ENSP, 2001, p 53

modalités de prise en charge et de personnalisation des accompagnements. Ainsi au-delà de la mise en œuvre effective de l'accueil de jour, la démarche stratégique que j'ai adoptée vise aussi à :

- Revisiter à terme le projet d'établissement par l'affirmation d'une offre de services diversifiée en réponse à la pluralité des problématiques personnelles et familiales de nos usagers.
- Redéfinir globalement les conditions d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des projets personnalisés des enfants et adolescents accueillis.
- Introduire la question de l'évaluation.
- Initier la mobilité du personnel.

Ces objectifs couplés à celui de la conception d'un accueil de jour ont été présentés à l'ensemble du personnel lors d'une réunion générale en janvier 2005. La communication répond à la double finalité de lisibilité de l'action entreprise et de fédération des acteurs. Dans le contexte de la maison d'enfants, face au déficit d'échanges entre les différentes unités, je poursuis le but de conforter la cohérence institutionnelle.

Mon souhait de contourner les inévitables résistances aux changements, mais surtout de créer les conditions d'une nouvelle synergie entre les différents acteurs institutionnels, m'a amenée à proposer un travail à partir de groupes projet. L'adhésion à ce travail a été laissée à l'appréciation de chacun mais j'ai veillé à ce que la composition des groupes reflète la pluridisciplinarité de l'équipe (chefs de service, éducateurs, maîtresses de maison, veilleurs de nuit, personnels administratifs) et la mixité entre les différentes unités éducatives.

En 1999, lors de la restructuration de la maison d'enfants en unités éducatives décentralisées, la réflexion sur le nouveau fonctionnement avait mobilisé de manière constructive, l'ensemble du personnel. Cependant, la rédaction du projet d'établissement, finalisée dans l'urgence de l'été, n'a pas permis une véritable appropriation collective. Le sentiment du personnel est alors d'avoir contribué à la mise en place de nouvelles modalités d'accueil mais pas à l'élaboration d'un véritable document de référence. Or, si le côté fédérateur du projet d'établissement n'est plus à démontrer, il peut également « *constituer véritablement le support d'une dynamique institutionnelle, un outil de maintien des équipes et des professionnels en état de veille, il introduit une rupture fondamentale*

avec un passé où les établissements pouvaient s'enfermer dans des pratiques routinières, peu questionnées ». ⁴⁷

Quatre groupes de réflexion ont été ainsi mis en place dans l'objectif d'une révision à terme, du projet d'établissement. Ils se sont intitulés :

- Concevoir des projets personnalisés.
- Formaliser l'adaptation de l'internat.
- Proposer des outils permettant une évaluation de l'accompagnement.
- Mettre en place un accueil de jour ouvert aux admissions externes.

B) Une démarche dans le temps

Toute stratégie doit s'inscrire dans le temps. Cet élément me paraît déterminant au regard de la situation de l'établissement, les changements sont à initier dans la prise en compte de paramètres locaux, des échéances réalistes rassurent en même temps qu'elles contraignent par le cadre qu'elles posent. Les groupes projet ont fonctionné de janvier à juin 2005 et j'ai fixé à dater de la rentrée scolaire de septembre 2005, le travail, à proprement dit, de refonte du projet d'établissement à partir des réflexions et conclusions émises par les groupes de réflexion. Différents aspects m'ont permis de fixer cette échéance :

- Ma nomination au poste de direction est relativement récente. Elle intervient après six années d'exercice de la fonction de chef de service dans ce même établissement. Je dois alors prendre le temps de construire ma légitimité de directrice et celui d'impulser un style d'encadrement personnel.
- La démarche de projet que j'ai initiée à l'occasion de la création de l'accueil de jour suppose des changements importants dans les pratiques institutionnelles et professionnelles. Il faut accompagner ces changements, conforter leur utilité et viser à ce qu'ils créent une dynamique propice à l'instauration de projets plus vastes.
- Constituant finalement un « galop d'essai », tant pour moi dans la fonction de direction, que pour le personnel appelé à la mobilisation de ses potentialités, la création de l'accueil de jour a favorisé la réflexion autour des questions de l'individualisation des accompagnements et de l'évaluation. Au-delà de la réflexion, les pratiques induites doivent s'ancrer dans les fonctionnements, s'expérimenter pour que leur retranscription dans le projet d'établissement soit le reflet d'une pratique et non celui d'un impératif dicté par la loi.

⁴⁷ BECKER, BRISSONET, LAPRIE, MINANA : *Projet d'établissement*, ESF éditeur, 2004, p 25

2.1.2 Aller vers un projet de service

A) *La méthodologie proposée au groupe projet*

L'animation du groupe projet « Mettre en place un accueil de jour », a été confiée à un chef de service éducatif. Il me semblait important, après que le projet ait été largement débattu en équipe de direction, qu'un cadre puisse assurer cette mission. Je situe clairement cette intention dans ma volonté de pratiquer la délégation dans un souci d'efficacité, certes, mais aussi dans celui de favoriser une appropriation collective des projets qui peuvent relever de mon initiative. « *Déléguer, c'est confier à autrui la réalisation d'objectifs précis et négociés, à l'intérieur d'un cadre défini* »⁴⁸, c'est aussi faire confiance et s'ouvrir à d'autres pistes de réflexion.

Le cahier des charges et la mission du groupe projet ont été déterminés ainsi en équipe de direction :

- Elaborer une réflexion générale sur les difficultés rencontrées dans l'accompagnement des adolescents.
- Repérer les besoins particuliers des plus en difficulté et les attentes de leurs familles.
- Prendre contact avec d'autres accueils de jour.
- Faire des propositions concrètes de contenus à l'accompagnement en journée, qui prennent en compte la volonté d'intervenir sur la pluralité des difficultés rencontrées par les adolescents. Cette démarche devra se faire à partir de l'identification de prestations en termes de services rendus.
- Rendre compte régulièrement à l'équipe de direction de l'avancée de la réflexion.
- Produire un document d'information intermédiaire à l'attention de l'ensemble des salariés de l'établissement.
- Le groupe se réunira selon un rythme qu'il déterminera, pendant environ six mois entre janvier et juin 2005.
- Les conclusions qu'il produira devront servir de base à la rédaction du projet de service.

B) *Les conclusions du groupe projet*

Les contacts avec des accueils de jour existants se sont réalisés sous la forme d'échanges téléphoniques et de transmission de documentation. Ils ont révélé des pratiques éparses. Leur existence même est loin d'être également assurée selon les

⁴⁸ MIRAMON JM : *Manager le changement dans l'action sociale*, op.cit, p 67

départements. Les deux dispositifs de jour du département de l'Hérault ont été visités. L'un s'adresse aux enfants en âge scolaire et propose un soutien à la scolarité, aux loisirs, à l'orientation sur les temps périscolaires. L'autre, situé près de Béziers, à l'ouest du département et disposant d'un poste détaché par l'Education Nationale, se présente comme une alternative à la scolarité pour des enfants et adolescents en échec scolaire.

Le recueil des attentes et besoins des adolescents et des familles s'avère à mon sens, faute de temps et d'habitude, insuffisant. Il a consisté en fait, en une enquête auprès des différents professionnels de l'établissement, des travailleurs sociaux de l'ASE et de ceux exerçant des mesures d'AEMO, des praticiens avec lesquels la maison d'enfants travaillent régulièrement. Il faudra réfléchir ultérieurement à des formes de recueil qui prennent directement en compte la parole des adolescents et de leur famille.

Synthétisées, les informations réunies font état :

- D'une insuffisance avérée de lieux d'accueil adaptés aux problématiques des adolescents en difficulté.
- D'une complexité, dans le cas des mesures de protection s'exerçant au domicile, à évaluer au plus juste la problématique du jeune et ses liens avec les relations intrafamiliales.
- D'une forte demande de réponses pouvant représenter une alternative à la scolarité pour des jeunes en incapacité de s'inscrire dans les dispositifs de droit commun, bénéficiant ou non d'une orientation vers l'éducation spécialisée.
- D'une difficulté de communication et de relais entre les différents partenaires.
- D'une insuffisance de disponibilités dans les services psychiatriques ou même chez les praticiens libéraux. Pour autant, beaucoup notent que souvent les adolescents refusent ou ne vont pas au terme de ces suivis lorsqu'ils leur sont proposés.

J'ai regroupé les propositions du groupe en grands items qui ont servi de base à l'élaboration du projet de service et qui sont repris et explicités au chapitre 2.2.

C) Le projet de service

Durant le mois de juillet, l'équipe constituée, le chef de service de la structure et moi-même, avons travaillé à la mise en forme du projet de service. Ce travail s'est poursuivi tout au long du premier trimestre de l'année scolaire suivante. Le document ainsi finalisé est une première dans l'établissement.

La généralisation des projets de services me paraît être un maillon indispensable au travail de lisibilité entrepris dans l'établissement.

Situé dans un registre technique et fonctionnel, le projet de service est une clarification de l'action entreprise dans son aspect très concret : des axes spécifiques que n'abordent pas le projet d'établissement. En direction des équipes, il doit être un repère au service de la cohérence des interventions, sa formalisation reste mobilisante et l'occasion pour les professionnels, d'exprimer leurs savoirs faire et de les confronter pour une appropriation collective. A mon sens, le document doit présenter les caractères d'une relative simplicité, une souplesse qui doit faciliter une évaluation et une adaptation régulière. Elément dynamique de la communication externe, il facilite en direction de nos partenaires, la compréhension, le sens et la lisibilité de l'intervention proposée.

Pour toutes ces raisons, je souhaite à terme, généraliser cette pratique. En particulier, un projet de service commun aux unités d'internat, me semble pouvoir participer d'un maintien de la cohérence institutionnelle, parfois mise en péril par l'éclatement géographique des villas éducatives.

2.1.3 Communiquer pour assurer la faisabilité du projet

A) *Le Conseil d'administration*

En préalable, le projet a fait l'objet d'une proposition et d'une large discussion en Conseil d'Administration. La délibération qui s'en est suivie, me mandate clairement pour opérer sa mise en œuvre.

B) *La Direction Enfance et Famille, les magistrats de la jeunesse et la DRPJJ*

En amont puis en parallèle du travail mené dans l'établissement, mon intervention auprès des financeurs et prescripteurs de placement doit assurer la viabilité du projet. Elle doit être une démonstration de son intérêt pour le public visé et répondre à un besoin identifié au regard du schéma départemental et des différents appels d'offre. La double habilitation que possède l'établissement renvoie à deux types d'interlocuteurs : la DRPJJ et les magistrats de la jeunesse, la Direction Enfance Famille du Conseil Général.

Trois des quatre juges pour enfants du Tribunal de Grande Instance de Montpellier ont été rencontrés. Tous se sont déclarés intéressés par le projet qui leur semble pouvoir s'adresser à certains adolescents suivis en assistance éducative dans le cadre de mesures d'AEMO. Les magistrats sont soucieux de l'errance de ces jeunes, souvent déscolarisés de longue date et pour qui la mesure d'AEMO s'avère insuffisante à relancer un processus d'intégration sociale. La mesure qui confiera le jeune à l'EAPA reste une ordonnance de placement qui précisera que l'accueil s'effectue en journée.

La DRPJJ intervient dans le financement du budget de l'établissement de manière périphérique mais réelle : elle est l'une de nos deux autorités de tarification du fait de

l'habilitation justice au titre de l'assistance éducative mais son intervention financière ne s'effectue que dans le cadre des placements de jeunes majeurs confiés directement à l'établissement. Le financement des placements directs de mineurs à l'établissement s'impose au Conseil Général. Nous obtenons un accord de principe de la DRPJJ qui toutefois nous annonce la parution prochaine d'une note aux établissements habilités, spécifiant la limitation du fait des choix opérés, des financements consacrés au placement des jeunes majeurs.

Le Conseil Général par l'intermédiaire de la DEF est donc le financeur principal. Le souci de mettre en place des dispositifs spécifiques aux adolescents en difficulté est présent, nous l'avons vu, au travers des appels d'offre. Mais le besoin est plutôt identifié en termes de solutions d'hébergement. Cependant l'intérêt du projet est mis en lien avec les priorités du schéma départemental, l'absence d'accueil de jour de ce type sur le secteur montpelliérain et la nécessité d'expérimenter des formes nouvelles d'accompagnement des adolescents difficiles.

Les rencontres successives des différents responsables de la DEF ont donc permis de dégager les bases d'un accord autorisant le projet à voir le jour :

- L'accueil qui débutera en septembre 2005, concernera huit jeunes en externe et maximum quatre en interne.
- Les journées réalisées entre septembre et décembre 2005, seront financées sur la base du prix de journée actuel de l'internat.
- Un budget propre à la structure et dégageant un prix de journée spécifique sera présenté à l'occasion du budget 2006.
- Au regard d'un bilan effectué au bout d'une année de fonctionnement, la pérennisation de la structure sera envisagée lors du conventionnement (passage en CROSMS) des MECS du département, prévu pour l'année 2007.
- Le fonctionnement de la structure devra être assuré pour partie, par redéploiement des effectifs. Il est cependant concédé à compter de 2006, 0,25 ETP supplémentaire de psychologue.

2.1.4 Choisir de faire évoluer l'existant : de l'atelier d'insertion à l'accompagnement global

En 1999, au constat des difficultés de scolarisation de certains des jeunes accueillis dans l'établissement, un atelier d'aide à l'insertion a été mis en place. Un local est prêté par un administrateur, situé en zone artisanale du village de Jacou, à une

dizaine de kilomètres de la maison d'enfants, dans l'agglomération montpelliéraine et donc parfaitement desservi par les transports en commun. Deux éducateurs y ont été affectés, au moment de la restructuration de l'internat et de la baisse de la capacité d'accueil.

A) Des constats mitigés

Après cinq années de fonctionnement, l'atelier ne présente pas une véritable identité de service. Les jeunes qui y sont accueillis proviennent exclusivement des unités d'internat de l'établissement : leur orientation vers l'atelier est décidée dans l'attente d'une orientation vers les dispositifs de droit commun. Par période, ils peuvent être deux, six ou huit.

L'équipe a construit au fil du temps, un savoir faire intéressant en matière d'insertion professionnelle. C'est en effet la mission qui est assignée au service, les autres aspects de l'accompagnement étant assurés par les équipes d'internat avec qui un partenariat s'instaure autour du projet du jeune mais qui, mal défini, amène parfois aux inévitables questionnements sur les places de chacun.

Ainsi présenté comme une modalité d'organisation interne, l'atelier n'a pas d'existence propre en terme budgétaire, son financement (matériel, postes éducatifs) est intégré aux prix de journée de l'établissement.

B) Des appuis possibles sur l'existant

L'implantation de l'atelier en zone artisanale a favorisé une bonne acceptation de la structure par son environnement immédiat. Des contacts constructifs se sont noués avec les entreprises du secteur, qui favorisent l'intégration des jeunes dans le monde du travail et qui constituent les amorces d'un réseau d'employeurs sensibilisés au travail des équipes en direction des adolescents.

La possibilité existe d'étendre l'espace d'accueil par la location de l'étage supérieur qui sera aménagé dans le cadre des ateliers collectifs.

Rien ne s'oppose donc à la transformation du lieu en un accueil de jour si ce n'est le renversement nécessaire dans les représentations de sa mission. Le petit atelier d'insertion doit évoluer vers une proposition d'accompagnement global et se construire une véritable identité de service social, intégré certes à la maison d'enfants, mais dont l'intervention doit se distinguer en réponse à la spécificité du public auquel elle se destine. La stratégie mise en œuvre vise aussi à ce qu'une nouvelle équipe s'approprie un nouveau projet. La communication autour de celui-ci devra assurer la lisibilité des changements opérés. J'ai souhaité que le futur accueil de jour acquière une identité propre en devenant l'EAPA.

2.2 Décliner les modalités d'accompagnement de l'accueil de jour

Le sens donné au projet de l'EAPA s'inscrit dans l'approche des besoins repérés des adolescents en difficultés plurielles. Ils sont retranscrits au travers de deux objectifs principaux, objectifs que j'ai exposés lors de la présentation générale du projet en janvier 2005. Définir un type de prise en charge, lui donner une inflexion au regard de problématiques singulières, relèvent du positionnement du directeur et de sa volonté à fédérer les professionnels autour de cette orientation particulière.

2.2.1 Singulariser réellement l'intervention auprès des adolescents

A) *Adapter la prestation pour mieux prendre en compte l'unicité de chacun*

a) *Un cadre souple, ajustable mais contenant*

Singulariser l'accompagnement des adolescents en difficulté est l'affirmation de la volonté de lutter contre la stigmatisation négative attachée à ce public souvent érigé en catégorie sociale et rendu volontiers responsable de ses propres échecs. Cette détermination peut mieux s'entendre si le cadre proposé est apte à s'assouplir et à s'adapter aux besoins de chacun. Dans cette même idée, face à des jeunes au comportement régulièrement guidé par l'impulsivité, notre capacité à la réactivité est fortement interrogée. Cette flexibilité nous l'avons vu, est difficilement conciliable avec les lourdeurs et les impératifs de l'internat et de la vie collective. Par conséquent, la formule recherchée en matière d'accueil de jour, devra permettre cette souplesse de manière à ce qu'aucun projet ne soit identique à un autre.

La théorie est aisée mais la pratique difficile. Le risque identifié est de proposer une prestation peu convaincante, une espèce de lieu incertain, à mi parcours entre la maison pour tous et l'entreprise d'insertion. Dans son ouvrage, Olivier NOËL note ce même flottement des politiques publiques en direction des jeunes « désaffiliés » : « *ces hésitations des orientations publiques contribuent à l'indétermination de l'agir public local et participent à l'élaboration d'espaces flous* »⁴⁹.

Il s'agira donc de mettre de la rigueur dans la souplesse. L'ajustement du parcours ne doit pas être vécu comme du laxisme mais bien comme la traduction singulière de la réponse. Cette rigueur ne peut être que celle des professionnels au contact de ces jeunes, qui, au travers d'un questionnement régulier sur le sens des actions engagées, par un souci constant d'évaluation des projets personnalisés, seront mieux en capacité de

⁴⁹ NOËL O : *Jeunesses en voie de désaffiliation*, Paris, L'Harmattan, 2004, 174 p

rendre l'accueil opérationnel. Contenir pourrait alors être déjà l'absence de vide, la force de continuer à être là lorsque le jeune lâche, l'aider à rebondir en aménageant son accompagnement, en passant un relais si nécessaire, mais en continuant à affirmer sa présence. La solidité de la relation que nous engageons avec ces adolescents est une des clefs de leur réussite à nos côtés.

b) *L'accueil à la carte : vers une logique de prestations*

L'emploi de l'expression « accueil à la carte », peut paraître peu académique dans le lexique médico-social. Il peut laisser supposer une trop grande liberté de choix et du coup pour les adolescents, une absence supplémentaire de repères. Dans l'orientation que j'ai souhaité donner au projet de l'EAPA, il s'agit plutôt de définir l'offre de services en termes de prestations, offrant un choix qui doit être décliné de manière singulière et collégiale, au regard de la difficulté de chacun.

L'idée de prestations au service de l'utilisateur est largement reprise dans la loi 2002-2. Ainsi à l'article 7, § 3, on peut lire : « *(lui sont assurés)...le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes ...dans le cadre d'une admission au sein d'un établissement spécialisé* ». Ou encore, à propos du contrat de séjour à l'article 8, il est énoncé : « *Un contrat de séjour est conclu ou un document individuel de prise en charge...Il détaille la liste des prestations offertes...* ».

Je constate que ce concept chemine lentement dans les mentalités institutionnelles. Il me semble pourtant particulièrement pertinent pour aider à la prise en compte des évolutions du regard porté sur l'utilisateur des établissements sociaux et médico-sociaux : « *Nous sommes en train de passer historiquement d'une logique de placement où l'on sollicitait avant tout la capacité d'accueil d'un établissement, à une logique de prestations de service, où l'on examine sa capacité à répondre à des attentes et des besoins* »⁵⁰. Ainsi, l'accueil à la carte suppose à la fois de pouvoir identifier et mettre en œuvre un certain nombre de prestations en lien avec les besoins des adolescents et être en capacité de les proposer de manière propre à chaque situation. Chacune des prestations pourra alors être ou non « utilisée », modulée, la pierre angulaire de cette disposition restant le projet personnalisé. C'est donc l'entrée que j'ai choisie et autour de laquelle le groupe projet évoqué plus haut, a travaillé.

Les prestations ont donc été ainsi identifiées :

- Proposer un accompagnement éducatif personnalisé, en journée.
- Aider à une insertion sociale et professionnelle.
- Assurer un soutien à la remobilisation des acquis scolaires.

- Proposer un soutien psychologique.
- Assurer un suivi et une éducation à la santé.
- Proposer un travail avec la famille et un soutien à la parentalité.
- Aider à l'évaluation de la situation afin de formuler le cas échéant, une orientation adaptée.

Ces prestations forment l'ossature du travail de l'EAPA. Ainsi déclinées, elles sont porteuses du projet de service et soutiennent les projets personnalisés. Le contenu de chaque prestation et les moyens mis en œuvre pour les décliner, sont explicités dans les chapitres suivants.

c) La conception des projets personnalisés

« Le projet personnalisé est donc l'adéquation des prestations d'un service ou établissement aux besoins et attentes de chaque individu »⁵¹. Le projet personnalisé définit les objectifs visés et les moyens à mettre en œuvre en direction du jeune pendant le temps de son accueil dans l'établissement. La cohésion et la cohérence des réponses apportées par les différents professionnels de l'établissement doivent être assurées par l'écriture effective du projet. Elle doit procurer une référence stable permettant à chaque professionnel de situer son action dans une logique de réponse globale à la situation du jeune.

Bien qu'inscrite dans le projet d'établissement de 1999, la nécessité de mettre en œuvre des projets personnalisés souffre, dans l'ensemble des unités de vie de la maison d'enfants, d'un déficit de formalisation. On ne peut dire que rien n'existait mais que prévalait l'informalité sous tendue par la volonté de tel ou tel éducateur référent ou chef de service. La vie de l'internat et de la collectivité est propice à cet état de fait. Tel que nous avons pu le repérer plus haut, imaginer une adaptation de l'offre de service reste pour beaucoup de professionnels, pure fiction car si la prise en compte de l'individualité s'affiche dans le discours éducatif, elle cède par la suite volontiers le pas à l'impératif d'intégration au collectif. Ainsi tout au plus, le projet se résumait-il à l'énoncé d'objectifs généraux interchangeable assortis parfois des moyens mis en œuvre pour les atteindre.

La conception de l'accueil à l'EAPA non seulement se prête, mais exige une formalisation et un suivi régulier du projet personnalisé. Y réfléchir dans le cadre du groupe projet, a été l'occasion de généraliser cette pratique à l'ensemble de l'établissement par la définition d'une procédure d'élaboration garantissant entre autres, la

⁵⁰ LOUBAT JR : *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, DUNOD, 2005, p 74

⁵¹ Ibidem, p 169

participation de l'adolescent et de sa famille. Le document relatif à cette procédure déclinée en étapes, est présenté en annexe.⁵².

d) *Les emplois du temps personnalisés*

Chaque fin de semaine, un emploi du temps personnel est élaboré avec le jeune. Il sert de repère dans les différents et futurs temps de rencontres, rendez-vous ou autres, qui vont ponctuer de manière propre la semaine de chacun. Il vient aussi pointer l'avancée du projet de chacun, ses hésitations et ses points forts. Il prend en compte le jeune dans l'instant et vient signifier l'adaptabilité de l'accompagnement. Son élaboration prend appui sur une démarche permanente de lien et d'écoute auprès de chaque adolescent. Faire le point sur la semaine passée pour se projeter dans la suivante est une façon de lui dire : « je suis là, je suis à ton écoute mais je ne te lâche pas ».

Au-delà de l'aspect évaluatif et projectif, l'élaboration des emplois du temps crée un espace formel de parole qui ponctue la prise en charge en incitant l'adolescent à venir en rendre compte et à se l'approprier.

e) *Associer le jeune à son projet*

« *L'heure est au parcours individualisé, au projet personnalisé, à l'adhésion de l'adolescent au projet d'établissement, mais s'ils pouvaient faire tout ça avant d'être admis, c'est qu'ils auraient déjà parcouru du chemin* »⁵³. L'adhésion ne se décrète pas plus que l'émergence d'une demande. Donner la parole au jeune est toujours possible, encore faut-il que, parasité par ses difficultés ou trop occupé à les dénier, il puisse ou ait envie de s'exprimer. Nous avons alors aussi à pouvoir entendre la « non demande » et à travailler avec. En protection de l'enfance, nous devons de plus composer avec la réalité d'une décision judiciaire qui, quoiqu'il en soit, s'impose au jeune et à sa famille.

Le lien qui se crée vise à favoriser au quotidien l'appropriation par l'adolescent, de son projet. Nos objectifs, loin des effets d'annonce doivent parfois rester modestes. Mais s'il est quelquefois difficile de faire avec ces adolescents, il est impossible de faire contre eux ou sans eux. Formaliser des temps de discussion avec le jeune, lors de l'élaboration de son projet personnalisé et tout au long de l'accompagnement, mettre en place des groupes d'expression mensuels, sont des outils dont il faut se saisir et mettre en place : c'est ce qui a été réalisé à l'EAPA. Mais ils n'occultent en rien, le travail de fond nécessaire à les faire vivre de manière efficiente, même si ce travail est à inscrire dans un temps qui peu parfois paraître long.

⁵² Cf annexe n°1

⁵³ GABORY L'inspecteur à l'ASE: Intervention aux actes de la cinquième journée MEDECINE et SANTE de l'ADOLESCENT, 13 décembre 2003, Angers

La garantie du maintien de ce type de prise en charge basée sur la recherche permanente du lien et de l'adhésion, est conditionnée par le positionnement du directeur et des cadres. Toute formalisation est dévoreuse de temps, les éducateurs en manquent toujours et sont régulièrement tentés par l'action et l'urgence de la réponse. Mon rôle et celui du chef de service en relais, est d'affirmer cette volonté de prise en compte comme l'un des éléments essentiels du suivi et de s'assurer du respect des procédures déclinées dans le cadre du projet de service. C'est pourquoi, je tiens à participer systématiquement au groupe d'expression mensuel, mis en place selon les attendus de la loi 2002-2.

Enfin, pour le jeune comme pour sa famille, la voie ouverte par la contractualisation offre des perspectives concrètes. Le contrat de séjour que nous préférons ici systématiquement au document individuel de prise en charge, est cosigné par l'adolescent. Nous évitons des formes standardisées du document pour qu'il reflète la personnalisation voulue dans l'intervention.

B) Travailler avec le milieu naturel : l'approche d'une trajectoire de vie singulière

Proposer la mise en place d'un accueil de jour en tant que nouveau service intervenant dans le cadre d'une MECS, suppose une césure dans la vision classique de sa mission. Pour autant, tel que nous avons essayé de le démontrer précédemment, cette rupture s'inscrit dans les évolutions contextuelles, tant au regard des publics concernés qu'en lien avec les politiques sociales en faveur de l'adolescence en difficulté.

L'accompagnement dans le cadre de l'accueil de jour est une alternative qui contourne le rejet manifesté autour de la rupture liée au placement, tout en maintenant un lien régulier et protecteur avec l'adolescent. Cette hypothèse s'appuie sur la reconnaissance des droits et des potentialités parentales, à l'œuvre dans les évolutions des représentations comme de la législation. Cependant il ne s'agit pas de considérer ce dispositif comme un moindre mal ou comme une réponse par défaut. Il peut tout au contraire, être une réelle indication, une mesure parfaitement adaptée à certaines situations. Tel que nous l'avons conçu, il est la conjugaison de deux lignes qui loin d'être antinomiques présentent une complémentarité. Il est question en effet de proposer un dispositif spécifique à un public, d'identifier des difficultés propres et de travailler à leurs résolutions. Dans cette approche, si elle est exclusive, le jeune est renvoyé à sa propre problématique, la résoudre devient le préalable à toute action entreprise. Maintenir l'adolescent dans son environnement naturel, familial et social interpelle en parallèle la responsabilité de cet environnement dans la prise en compte de ses difficultés.

a) Les modalités de mobilisation de la famille,

Dans l'accueil de jour, le travail éducatif est fondé sur la reconnaissance pleine et entière de la responsabilité parentale. Alors même qu'il bénéficie d'une mesure de protection, l'adolescent est maintenu dans son milieu de vie naturel, par défaut ou parce

qu'il ne nécessite pas que le jeune soit placé. L'adhésion, même à minima, de la famille est incontournable pour une optimisation de la prise en charge. Cet assentiment est recherché dans la signature d'un contrat de séjour préféré au document individuel de prise en charge, et par la suite, par l'association à la définition des axes du projet personnalisé, qui précisera les objectifs et les modalités de travail avec le milieu naturel.

La présence au quotidien de la famille nous amène à réfléchir notre intervention de manière différente. Ici plus qu'ailleurs, il s'agira alors de soutenir les compétences des parents, de renforcer les axes de leur intervention auprès du jeune, de conforter leur légitimité, de mobiliser leurs potentialités. Certains adolescents en effet, invalident fortement l'un ou l'autre, voire les deux parents, mettant plus ou moins en avant leur incapacité à les soutenir ou leurs propres difficultés à gérer leur quotidien. Dans d'autres situations il s'agira de restaurer une image plus positive de l'adolescent, image écornée par les problèmes qu'il soulève, le découragement et l'inquiétude. Il n'est pas rare de constater alors du rejet, de la disqualification dans le discours, le sentiment que le jeune est à l'origine de tous les dysfonctionnements de la cellule familiale.

A l'EAPA comme dans les autres unités d'accueil, les modalités de rencontre avec les familles ont été redéfinies et s'entendent à chaque étape de la prise en charge, tel que j'ai pu l'expliquer précédemment. Cependant la nature même de l'accueil doit attirer une vigilance supplémentaire, le côté protecteur de l'accueil ne doit pas nous échapper. Sans qu'il ne s'agisse de contrôle, les rencontres régulières avec les familles doivent nous permettre d'évaluer la part du vécu familial dans les difficultés de manière à les prendre en compte dans l'accompagnement. Elles assurent aussi aux équipes la capacité à expliquer le travail entrepris, guidé parfois par la nécessité de déconstruire des attentes exagérées, pour reconstruire un projet plus réaliste et ajusté à la problématique. Compris, le projet sera mieux intégré et la collaboration deviendra envisageable, au bénéfice du jeune.

b) La possibilité de l'intervention à domicile

Il n'y a pas de systématisme à l'intervention à domicile mais le recours à cette modalité est rendu possible par les prestations proposées par le projet de l'EAPA, elle sera le cas échéant intégrée dans le projet personnalisé. Ce travail ne peut intervenir qu'après un accord explicite et contractualisé, du jeune et de sa famille. Déjà expérimentée dans les accueils séquentiels, l'intervention éducative se situe ici nettement dans le registre de la coéducation qui suppose en préalable, une relation de confiance réciproque.

Cette intervention s'articule le plus souvent autour d'un ou de deux objectifs principaux Il s'agira parfois d'un travail de médiatisation des relations intrafamiliales dont l'intérêt et les objectifs doivent être clairement définis. Dans d'autres situations il s'agira

d'encourager la parentalité lorsque le ou les parents requièrent une aide plus active dans la mobilisation de leurs compétences. Nous notons par exemple, une forte proportion d'adolescents évoluant dans des familles monoparentales relativement démunies et peu mobiles. Intervenir à domicile pour aller à leur rencontre, permet un travail dont la régularité serait aléatoire selon des modalités plus classiques.

S'agissant d'une action mettant en relation directe, le travailleur social, la famille et le jeune dans le contexte particulier du domicile, nous attachons une grande attention aux retours qui peuvent être faits par l'éducateur dans le cadre de la réunion d'équipe, de manière à ce que le suivi reste le plus objectif possible. Chaque visite à domicile donne lieu à un compte rendu, lisible de tous les membres de l'équipe et établi au regard des objectifs poursuivis. Le chef de service est garant de la qualité de ce travail.

c) L'intervention dans l'environnement ordinaire

Cette intervention a pour but, la normalisation des liens environnementaux. Les adolescents peuvent être attachés à leur milieu de vie. A cette période de la vie, la bande, le quartier ne doivent pas forcément être étiquetés négativement. Ils font partie de leur réalité environnementale et constituent un univers social avec lequel il faut composer.

L'intervention éducative prendra appui sur cet environnement pour aider l'adolescent à l'utiliser de manière constructive. Une grande majorité de nos jeunes est issue des quartiers fortement urbanisés de Montpellier. Tous possèdent un tissu associatif particulièrement riche, qui peut être sollicité en tant que lieu ressource et relais de socialisation.

2.2.2 Intervenir sur les difficultés plurielles

A) *Soutenir la résolution des problèmes de santé physique et psychique*

Considérer qu'une structure éducative, ne peut à elle seule travailler à l'ensemble des difficultés rencontrées par ces jeunes, reste un impératif basé sur les constats que nous avons pu énoncer précédemment. « *Le binôme psycho éducatif ne suffit plus à cerner les comportements et les structures de personnalité ni à construire des réponses adaptées* »⁵⁴. La nature même de la problématique de ces adolescents, fonde la nécessité du partenariat.

Cette notion de partenariat, « *rapport où deux parties ont des contributions mutuelles différentes mais jugées essentielles* »⁵⁵ est intégrée par la majorité des

⁵⁴ CHENET G : *En finir avec le placement*, op cit, p 85

⁵⁵ Dictionnaire critique d'action sociale, p 272

travailleurs sociaux qui ont pris l'habitude de travailler ensemble autour d'une même situation. Elargie à un ensemble d'intervenants, elle pousse à rechercher la collaboration la plus large dans l'intérêt du jeune, la place de chacun étant repérée pour ce qu'elle est et chacun agissant de cette place. Plus exigeante est la notion de réseau, qui « *met en relation divers intervenants de diverses institutions pour résoudre un problème en commun* »⁵⁶. Elle renvoie aux décloisonnements des pratiques et à une reconnaissance conjointe des responsabilités dans la résolution des situations. Concernant les adolescents en difficulté, le travail en réseau renvoie prioritairement aux relations complexes entre le secteur socio-éducatif et le monde médical. L'incompréhension régit souvent leurs rapports, les exigences des uns semblant incompatibles avec celles des autres.

L'émergence de réseaux autour des adolescents en difficulté devient progressivement une réalité, les expériences en la matière commencent à se diffuser, prenant en compte la circulaire du 3 mai 2002⁵⁷. Leur objectif est de favoriser une appropriation commune des situations pour la définition d'un projet collégial. Nous allons voir qu'un tel réseau existe depuis peu dans l'Hérault et que nous avons pu nous y associer. L'enjeu est alors de « *résister quand l'adolescent n'y résiste plus. Construire quand il veut (se) détruire. Continuer quand il veut arrêter. Sauvegarder le cadre autour de lui pour structurer son psychisme* »⁵⁸.

a) *L'inscription dans un réseau*

A l'initiative de l'ARH et en lien avec la circulaire du 3 mai 2002, un groupe pluridisciplinaire régional a mené un travail de réflexion sur l'évolution de la clinique des adolescents et les difficultés des institutions, dans leur fonctionnement et leur coordination, à propos de la prise en charge de cette population. Ce travail a abouti à la création du réseau adolescents en grande difficulté, Philado, dont les missions sont ainsi définies : « *Le réseau Philado s'adresse aux adolescents de 11 à 21 ans qui..., présentent des troubles graves du comportement, sous tendus par une souffrance psychique. Leurs parcours de vie sont faits de ruptures que traduisent les échecs répétés des prises en charge : échec scolaire, inefficacité des prises en charge thérapeutiques, exclusion des institutions, séparation familiale...Il s'agit d'optimiser la cohérence des prises en charge pluri-institutionnelles en harmonisant les savoir-faire de chacun* »⁵⁹. Le réseau se présente comme un « *facilitateur* » de la collaboration inter-institutionnelle

⁵⁶ Ibidem, p 337

⁵⁷ Op.cit, p 14 de ce mémoire

⁵⁸ BYNAU C : op cit, p 268

⁵⁹ PHIL'INFO, La lettre du réseau Philado, février 2006

(services de soins, ASE, PJJ, Education Nationale...). Les adolescents admis dans le réseau sur proposition des professionnels qui les suivent, ne sont pas reçus par les membres de l'équipe, les différentes institutions confrontées à leur prise en charge sont alors soutenues dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet partenarial et multidimensionnel et dans la recherche de solutions adaptées.

L'intérêt d'un tel travail s'inscrit complètement dans nos attentes et nos analyses quant à la nécessité d'une collégialité autour des situations des adolescents en difficultés plurielles. L'équipe de l'accueil de jour s'est donc résolument engagée dans le réseau, à deux niveaux. En tant que partenaire utilisateur, elle peut proposer, en accord avec le jeune et sa famille, une admission dans le réseau lorsque la situation paraît le nécessiter. En tant que partenaire ressource, elle peut concevoir selon des modalités définies conjointement, l'accueil à l'EAPA, de certains adolescents ayant déjà intégrés le réseau. Par cette inscription dans ce travail, la structure conforte les objectifs de son projet de service, orienté sur une globalité et une complémentarité d'accompagnement.

Les professionnels de l'accueil de jour ont pu d'ores et déjà expérimenter le bénéfique potentiel d'un tel engagement, quant à leur pratique, même si les modalités de cette collaboration naissante restent à affiner. Deux situations d'adolescents particulièrement délicates ont été proposées à l'admission dans le réseau. Chaque situation est l'objet d'une relecture proposée par l'équipe de coordination du réseau (responsable, médecin psychiatre, psychologue), proposant ainsi un regard nouveau et une extériorité susceptibles de relancer un processus d'élaboration de projet. Deux autres jeunes ont bénéficié d'un accompagnement alterné à l'accueil de jour, sur proposition de l'équipe de coordination de Philado.

b) Le travail de partenariat

- Avec les services de psychiatrie adolescente

Invoquées de manière récurrente, l'indisponibilité et la sélectivité des services de psychiatrie adolescente sont des réalités qui à mon sens, peuvent être contournées pour peu que l'on ne considère pas leur intervention comme le recours ultime et exclusif à la résolution des problèmes posés par certains adolescents. Pas plus que nos services, ils ne souhaitent ni ne peuvent, assumer l'ensemble d'une problématique : il s'agit alors encore et toujours, de construire au cas par cas, les bases d'une complémentarité de nos interventions. Il est à noter que le Centre Hospitalier Universitaire de Montpellier gère deux services consacrés à la psychiatrie des adolescents. Ils sont régulièrement saturés mais ont le mérite d'exister, tous les départements n'en possèdent pas.

Je choisirai ici de présenter la situation de M comme une illustration de ce qui peut être mis en place en matière de partenariat avec les services de santé psychique.

M est l'une des premières adolescentes accueillies à l'EAPA. Suivie dans le cadre d'une mesure d'AEMO après l'échec d'un placement, M nous est présentée comme une jeune désœuvrée et solitaire, enfermée dans une relation conflictuelle et violente avec sa mère qui l'élève seule après le décès de son mari. Madame, d'origine maghrébine, souhaite avant tout que M devienne une bonne future épouse et mère, M s'enferme dans sa chambre et écrit à longueur de journée des textes de rap, ne rêve qu'à partir dans les cités de Paris ou Marseille, rejoindre ses « frères » et « sœurs » de cœur. Mère et fille vivent dans une maison inachevée après le décès de monsieur, convoitée par le reste de la famille, dénuée des rudiments du confort. M a 17 ans, est déscolarisée depuis deux ans : les objectifs premiers de l'accueil de jour sont la restauration d'une dynamique d'intégration sociale, la définition d'un projet d'insertion professionnelle, un travail autour de l'amélioration du lien mère-fille.

Rapidement l'équipe constate chez M, des manifestations d'un désordre intérieur inquiétant. La présence de M est inconstante. Se rendant régulièrement au domicile, les éducateurs constatent l'extrême isolement de l'adolescente et la quasi absence de communication entre mère et fille. Madame ne parle pas le français, la communication avec l'équipe éducative est difficile mais pas impossible. Même si elle accepte mal de reconnaître le profond mal être de sa fille, madame ne refuse plus d'ouvrir sa porte et accepte la médiatisation d'une éducatrice parlant l'arabe.

Lorsque M est présente à l'EAPA, elle oscille entre des phases apathiques et des moments de débit verbal important où les propos sont répétitifs et parfois incohérents. Il semble impossible de travailler aux objectifs de l'accueil sans soutien thérapeutique. Néanmoins, un lien de confiance se tisse et M accepte de verbaliser sa souffrance, de rencontrer la psychologue de l'établissement puis un médecin de l'unité de soins pour jeunes adultes du CHU. Une évaluation diagnostique dans le cadre d'une hospitalisation serait nécessaire mais le refus farouche de M et le manque de place dans le service, mettent un frein au projet. Le lien qui s'établit alors entre l'éducatrice référente de l'accueil de jour et la thérapeute permet que M puisse admettre une hospitalisation de jour (deux demi-journées par semaine) en alternance de son accueil à l'EAPA. Régulièrement soutenue et accompagnée, elle parvient à accepter la nécessité de ce suivi. L'éventualité d'une hospitalisation peut alors se travailler : le service de soin l'envisage si nous nous engageons à maintenir une présence effective auprès de M et à travailler à un éloignement à terme du domicile maternel.

Ici, les objectifs initiaux de l'accueil sont revus. Le projet personnalisé de M s'oriente sur une acceptation, tant par la mère que par la fille, d'une mesure de placement adapté et le maintien d'une prise en charge importante au niveau du soin. L'accueil

à la carte et en journée à l'EAPA, sera maintenu le temps nécessaire, en tant qu'il reste un repère important pour la jeune fille et permet, par l'intervention auprès de la mère, un travail autour de bien fondé de la rupture, rupture qui s'avère ici indispensable pour une atténuation des difficultés psychologiques de M.

- Avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse

J'ai souhaité que le postulat d'admission des adolescents à l'EAPA, intègre la possibilité de recevoir des jeunes relevant de mesures pénales au titre de l'ordonnance 45 : liberté surveillée ou conditionnelle en particulier, mesures exercées par les services habilités par la PJJ. Ces mineurs ont donc commis un ou plusieurs actes délinquants. La mesure d'assistance éducative qui parallèlement les confie à l'accueil de jour implique une définition d'objectifs complémentaires : mettre du contenu pour éviter la récidive. L'accueil de jour peut être aussi une proposition faite à l'adolescent par le juge des enfants, dans l'objectif d'éviter le recours au placement en CER.

Le partenariat est ici, classique, basé sur l'échange et la répartition des interventions. Le jeune est associé à chaque étape. L'équipe doit veiller à ce que la complémentarité soit effective et ne prête pas à la confusion des rôles.

c) Les propositions internes

Mettre en place des suivis psychologiques pour des adolescents en grande difficulté, même s'il n'est pas question de remettre en cause le bien-fondé de l'intention, relève parfois de l'incantation propre au discours éducatif. Constatant leurs propres limites, les équipes évoquent inévitablement le recours au psychologue ou au psychiatre comme l'aveu d'une certaine impuissance, sachant que ce recours, s'il est effectivement nécessaire, n'en est pas moins délicat à mettre en œuvre. Du peu de disponibilités des services et médecins concernés au refus fréquent des adolescents à les rencontrer ou à poursuivre la thérapie, nous devons plutôt penser des approches qui accompagnent, toute idée de contrainte étant illusoire et contraire d'ailleurs à l'esprit même de la démarche thérapeutique (si l'on excepte bien évidemment les pathologies lourdes nécessitant une intervention impérative).

La psychologue de l'accueil de jour rencontre au moins une fois le jeune après son admission au sein de l'EAPA dans une démarche d'évaluation et afin d'accompagner l'équipe éducative dans sa réflexion dans le cadre des réunions d'équipe hebdomadaires. Il s'agit aussi d'offrir au jeune un espace de parole et de faire éventuellement naître une demande de soutien psychologique. Elle peut, selon la situation, proposer une orientation vers un service de soin ou un psychothérapeute en libéral. Elle peut également travailler, en lien avec l'équipe, une orientation vers des structures spécialisées, plus adaptées à la problématique du jeune (établissements médico-sociaux, lieux de vie, ...).

La psychologue participe aux réunions projet afin d'élaborer avec l'équipe le projet personnalisé de chaque jeune, à partir notamment de ses observations et de ses évaluations.

Elle rencontre, dans le cadre d'entretiens individuels ou familiaux, les familles des jeunes accueillis à leur demande ou sur proposition de rendez-vous.

Mais il semblait donc important de pouvoir réfléchir à d'autres dispositifs pour compléter le soutien individuel. La dimension groupale semblait intéressante. En effet, de par l'importance des résistances des adolescents face au soutien proposé et l'inquiétude liée à la relation duelle, la possibilité d'offrir à l'ensemble des jeunes de l'EAPA un lieu d'expression au travers d'un groupe de parole, paraissait adaptée. Ainsi, la dimension duelle laisse la place au groupe pour favoriser les échanges entre des adolescents en mal de projets. Cela leur permet d'évoquer leur vécu difficile et singulier par l'intermédiaire de personnes semblables à eux et à la fois tellement différentes, d'en mesurer l'importance tout en repérant que certaines inquiétudes sont similaires à celles des autres. Il peut être réconfortant d'entendre dire ce que soi-même on ne peut dire. Le groupe peut alors aider chacun à mieux se construire à partir des projections des uns et des autres, concernant notamment le domaine social et/ou professionnel.

Il nous a semblé donc intéressant de proposer ce type d'accompagnement aux jeunes de l'EAPA car ils peuvent trouver des similitudes dans leurs parcours.

La psychologue de l'établissement anime ce groupe de parole avec l'ensemble des jeunes de l'accueil de jour. Il a été déterminé que le groupe pourrait se réunir tous les 15 jours, pendant une heure, en dehors du cadre habituel, pour mettre à distance les enjeux inhérents à leur accueil au sein de l'EAPA. Ce projet s'est mis en place, à titre expérimental, pour une durée de 6 mois à compter de février 2006. A l'issue de cette période, un bilan devra être fait avec l'équipe pluridisciplinaire pour évaluer la pertinence de la poursuite de cet accompagnement.

En ce qui concerne la santé, l'infirmière de la maison d'enfants est présente à l'EAPA, une demi-journée par quinzaine et peut aussi intervenir à la demande d'un jeune ou de l'équipe. En effet, nous notons chez ces jeunes, des négligences parfois graves concernant leur santé physique : mauvaise hygiène de vie, troubles alimentaires, addictions. Les questions relatives à leur sexualité, à la contraception, ne sont pas toujours abordées, les conduites à risque dans ce domaine sont fréquentes. Les conséquences de ses troubles sont souvent méconnues ou banalisées par les jeunes. Le rôle de l'infirmière se situe donc essentiellement dans la prévention et le conseil, notamment au travers d'un partenariat avec des organismes tels que le planning familial, les associations de lutte contre les toxicomanies, ou encore en proposant l'intervention

ponctuelle d'un diététicien par exemple. Mais elle peut aussi soutenir le parcours santé de l'adolescent par un accompagnement, vers les médecins ou les services de soins.

B) Concevoir progressivement des trajectoires d'insertion sociale et professionnelle

a) Construire un lien et remobiliser des potentialités

L'intérêt premier de l'accueil de jour, réside me semble-t-il, dans la continuité éducative. A travers ce type d'accueil, les questions liées au fonctionnement sont simplifiées, le temps de présence des professionnels devient régulier et parfaitement repérable. Pas d'alternance, pas d'arythmies telles que les impose l'internat : l'adolescent sait que chaque matin il retrouvera les mêmes personnes : une organisation en réponse à des besoins repérés. En effet, pour ces jeunes au parcours chaotique, souvent jalonné de ruptures, cette constance éducative est propice à la construction du lien. Car c'est souvent dans cette incapacité à voir chez les adultes, des repères fiables, que s'organisent chez ces adolescents, des formes d'exclusion des rapports sociaux ordinaires. Errant souvent dans un désert relationnel, ils doivent apprendre à nouveau à faire confiance et à accepter les formes d'aide qui leur sont proposées. Le regard que les professionnels vont porter sur eux, doit éveiller une confiance dans un « possible », être une rencontre susceptible d'enclencher une nouvelle dynamique.

L'enjeu lié à la construction de ce lien est le travail de valorisation qu'il va alors permettre. Les jeunes auxquels se destine ce projet d'accueil de jour, sont pour la plupart et comme tout un pan des adolescents en difficulté, profondément empreints du sentiment d'être incompris, de ne pas avoir de place, d'être rejetés de tous et du coup incapables de faire quoi que ce soit de positif. Stigmatisés par leurs échecs et par la visibilité de leurs troubles, ils s'auto-entretiennent souvent dans ce sentiment et intériorisent cette dévalorisation parfois comme un rempart ou un refuge. Comment alors faire valoir leur potentiel, déjà auprès d'eux-mêmes avant de penser à le faire valoir auprès des autres ? La régularité de la relation, un climat de confiance, un accueil contractualisé, peuvent à mon sens, contribuer à cet objectif.

b) Les étapes de la remobilisation

Avec beaucoup d'adolescents en difficulté, aborder directement un travail en vue d'une insertion professionnelle est un leurre qui rassure le professionnel et la famille mais qui revient à nier l'essence même des difficultés rencontrées par le jeune. Leitmotiv du discours éducatif, le projet d'insertion professionnelle ne peut s'entendre sans préalables liés au minimum à l'intégration des règles et des codes de la vie en société puis du monde du travail, sans une prise de conscience de ce qui, dans le comportement actuel viendra faire barrage.

Aussi, si l'objectif reste présent, le processus se décline à l'EAPA en étapes de mobilisation et de socialisation qui doivent intégrer le temps nécessaire à leur réalisation. Nous attachons une grande importance, lors des entretiens d'admission mais aussi tout au long des premiers mois d'accompagnement, à la prise en compte par le jeune et sa famille, de ce facteur temps. Pressés par l'inquiétude ou l'exaspération, les familles et certains travailleurs sociaux, restent suspendus à la nécessité du résultat, l'intégration du monde du travail ou de toute autre forme de projet de formation ou de rescolarisation restant pour eux l'objectif prioritaire. Pour les jeunes aussi, quelle que soit la complexité de leur problématique, nous constatons cette volonté, même si souvent, elle n'est que la résultante d'un discours stéréotypé plus ou moins bien intégré.

Les jeunes que nous recevons sont pour la plupart, déconnectés depuis de nombreux mois des rythmes quotidiens. Couchers et levers trop tardifs les ont amenés à confondre jour et nuit, les habitudes alimentaires sont perturbées, leurs modes relationnels altérés par l'oisiveté et l'errance.

Ainsi l'objectif premier de l'accueil en journée reste la réinscription sociale : réapprendre à se lever, retrouver un rythme de vie, prendre les transports en commun. L'accompagnement éducatif se veut aidant à la réappropriation de ces rythmes : tous les matins le jeune absent est joint par téléphone. Nous n'excluons pas dans le cadre du projet personnalisé, de proposer par période d'aller solliciter le jeune à son domicile.

L'accueil en petit collectif permet, dans le déroulement de la journée, un travail d'apprentissage ou de retour à la vie sociale. Je proposerai ces quelques exemples :

- Un petit déjeuner est proposé systématiquement à l'arrivée des jeunes. Moment de convivialité, d'échanges et d'écoute, il permet une entrée « en douceur » dans une journée rythmée par l'emploi du temps de chacun.
- Le repas est pensé et réalisé chaque jour par un adolescent et un éducateur différent. L'objectif est un travail sur les habitudes alimentaires. Les courses sont faites quotidiennement et permettent un retour à la vie « ordinaire » et une approche de la gestion d'un budget
- Un certain nombre d'activités sont proposées hors du cadre de la structure. En parallèle des traditionnelles sorties culturelles ou de loisirs, nous travaillons par exemple l'approche de la pratique de l'activité sportive, avec le soutien de l'Office Départemental des Sports de l'Hérault qui met à disposition de trois MECS montpelliéraines, un professeur d'éducation physique et sportive. Son intervention à l'accueil de jour, telle que nous l'avons définie ensemble, vise à terme, un accompagnement dans les infrastructures sportives existantes, pour une approche intégrative.

c) Les ateliers supports

La plupart de ces jeunes ont un parcours antérieur souvent jalonné d'échecs à répétition. Les ateliers leur permettent petit à petit de se sentir capables d'entreprendre, de réaliser et ainsi d'être valorisés ; valorisation nécessaire tant pour eux- mêmes qu'au regard des autres.

L'atelier est de ce fait conçu comme un lieu de découvertes, d'expérimentations, d'expression et de création, de discussions et d'échanges, d'écoute mais aussi de règles, de consignes, de rigueur et d'exécution. Les ateliers sont variés, individuels et collectifs. Ils évoluent en fonction des jeunes accueillis. Nous insistons sur le fait qu'ils sont un support aux apprentissages de la patience, de la curiosité, qu'ils développent l'esprit d'initiative et l'autonomie. Ils permettent à l'équipe éducative d'apprécier la capacité du jeune à gérer l'action dans le temps, à travailler en équipe et à comprendre des consignes.

Sans personnel spécialisé, ces ateliers ne sont pas axés sur l'acquisition d'une technicité professionnelle même si les savoir faire requis chez les éducateurs qui les animent, l'effort consenti pour un niveau d'équipement technique satisfaisant, permettent qu'ils soient autre chose que du bricolage. Ils ont pour visée la réalisation d'objets personnels, décoratifs ou utilitaires. Les ateliers collectifs sont consacrés à l'aménagement de la structure en un lieu plus convivial, à partir des souhaits formulés par les adolescents. En 2005 et 2006 ils ont permis de réaliser l'isolation phonique de la pièce consacrée à l'informatique, la création d'une grande fresque murale et l'aménagement d'une pièce de détente.

d) Le soutien aux acquisitions scolaires

Pour les jeunes que nous recevons, les parcours scolaires sont interrompus et ont été marqués par les ruptures et les échecs. Les niveaux acquis sont généralement assez bas, au mieux correspondant aux premières classes du collège, parfois de classes d'insertion ou de SEGPA, voire relevant de l'éducation spécialisée. Beaucoup affichent clairement le rejet d'une scolarité à laquelle il n'ont vu aucun intérêt, rejetant la responsabilité sur les enseignants ou le système scolaire lui-même : trop contraignant, inadapté, ne servant à rien, éloigné de leurs préoccupations. Pour d'autres, le déni de l'échec amène la formulation d'objectifs irréalistes ou d'intentions de se ressaisir, qui peuvent séduire l'entourage mais qu'il faudra décrypter pour avancer dans la prise de conscience.

Il n'est pas question alors de reproduire ce qui a posé problème. L'accompagnement à la remobilisation des acquis scolaires ne peut s'entendre dans un cadre qui rappellerait de trop, celui des établissements scolaires. Ce n'est pas notre mission, tout au plus devons-nous essayer de réconcilier ces jeunes avec des

apprentissages de cette nature, dans l'objectif d'élargir le champ de leurs connaissances et de ne pas creuser le fossé qui les sépare déjà des dispositifs d'accès à la formation. C'est en réalisant leur intérêt pour des formes plus tangibles d'acquisitions, en les mettant en lien avec leurs goûts et leurs aspirations personnelles, mais aussi en réalisant nos limites en la matière, que nous avons conçu l'aide dans ce domaine.

C'est aussi pour bien marquer notre spécificité de service éducatif vis-à-vis des jeunes comme de leur famille⁶⁰, que nous avons fait appel à l'association ALISE (Association de Lutte contre l'Illettrisme par le Soutien aux Etudes). La convention contractée présente la souplesse nécessaire à l'adaptabilité recherchée.⁶¹ Le soutien est toujours individuel, toujours avec la même personne. Il est prévu au minimum pour deux fois une heure par semaine et par jeune mais peut être modulé en fonction des profils et des projets. Il n'est jamais une réplique de l'application des programmes scolaires (sauf si le jeune prépare un examen, CAP par exemple), mais complètement ajusté au niveau du jeune, de son projet et de ces centres d'intérêts culturels ou sportifs. Une partie du temps d'intervention des animateurs d'ALISE auprès des jeunes de l'EAPA, est consacrée à l'appropriation de l'outil « internet » par la mise en ligne, sous contrôle, d'articles reliant des jeunes soutenus par des associations à buts similaires. Cette action s'effectue sur un mode collectif.

Les contacts entre les animateurs d'ALISE et l'équipe éducative sont réguliers et permettent une définition conjointe des objectifs ainsi que des bilans réguliers. Une fiche relative à l'action individuelle est adressée tous les trois mois environ à l'EAPA et communiquée au jeune et à la famille.

ALISE peut à notre demande, pratiquer des évaluations du niveau scolaire sur la base du référentiel EVALIRE.⁶²

Nous avons donc parié sur l'externalisation et le partenariat en ce qui concerne cet aspect de la prise en charge. Les jeunes se rendent dans les locaux d'ALISE pour leur temps de soutien à la scolarité. Cela renforce chez eux, le sentiment d'un travail scolaire effectif et a le mérite de situer clairement le temps passé sur la structure dans un registre propre au suivi éducatif. S'il fallait trouver d'autres avantages à la formule, je dirai qu'elle permet aussi de manière souple, des temps de relais dont la nécessité est si souvent mise en avant dans l'accompagnement de ces adolescents.

⁶⁰ Nous avons pu observer que des familles, au cours de l'entretien d'admission, nous demande la production d'un certificat de scolarité !

⁶¹ Cf annexe n°II

⁶² Le référentiel EVALIRE a été mis en place par le ministère de la justice et la DPJJ en 1998. Il s'agit d'un outil d'évaluation à visée diagnostique des capacités, visant à harmoniser les parcours d'insertion des personnes en difficulté.

e) *L'approche du monde de l'entreprise*

Lorsqu'une approche du monde du travail peut être envisagée, l'option retenue est celle du stage en entreprise, rendu possible par un conventionnement entre employeur et établissement sous le couvert de son assurance. La démarche vise à l'immersion progressive et mesurée dans l'entreprise, au travers de stages très courts dans un premier temps : jamais plus d'une semaine Il s'agit avant tout de prévenir l'échec, d'anticiper les éventuelles difficultés de manière à ce que chaque petite expérience soit considérée comme une avancée. L'autre idée est celle d'un repérage qui permette à ces jeunes d'expérimenter des milieux, des ambiances, des métiers bien sûr, pour cerner progressivement le domaine d'activité qui peut leur correspondre.

En fin de trajectoire et chaque fois que cela sera envisageable, la période de stages sera finalisée par la recherche d'un contrat de travail en alternance pour garantir une formation, ou de toutes autres solutions d'insertion professionnelle adaptées.

Après les temps de réflexion stratégique préalable à la mise en place du projet et d'élaboration des contenus, vient celui de l'attention à apporter à celles et ceux qui vont le faire vivre.

2.3 Soutenir le changement : une politique de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines permet au directeur de mobiliser le personnel autour des objectifs fixés, d'anticiper les évolutions nécessaires mais aussi de dynamiser, de responsabiliser et de prévenir les phénomènes d'usure tout en favorisant l'émergence des potentialités. Le choix des outils utilisés est le reflet de l'orientation qu'il entend donner à cette gestion.

2.3.1 Constituer l'équipe

A) *Le choix d'introduire la mobilité interne*

a) *Une équipe au service du projet*

Redéployer des effectifs pour le fonctionnement de la nouvelle unité d'accueil de jour est un incontournable posé par l'autorité de tarification. Il convient de préciser qu'en 1999, la restructuration de l'établissement en petites unités et la diminution de la capacité d'accueil, se sont effectuées à moyens constants. La mise en place de l'ARTT en 2001, a permis la création de 3,5 ETP, tous ont concerné le personnel en prise directe avec les enfants : éducateurs et veilleurs de nuit. Ces deux facteurs conjugués ont instauré un

encadrement suffisant, conforté par l'affectation d'un poste de remplacement sur les cinq unités d'internat.

La composition de l'équipe de l'EAPA s'appuie sur les contenus élaborés dans le cadre du projet de service et exposés au chapitre précédent. L'ensemble des choix opérés détermine les propositions budgétaires soumises à l'approbation des autorités de tarification. Le budget prévisionnel 2006 est présenté en annexe⁶³.

L'équipe de l'accueil de jour a pu ainsi être déclinée :

- L'encadrement est assuré par un chef de service pour 0,30 ETP.
- L'accompagnement éducatif est confié à trois éducateurs. Deux postes étaient déjà affectés à l'atelier, le troisième sera assuré par redéploiement provisoire du poste de remplaçant. En 2007, le départ à la retraite d'une éducatrice affectée suite à un reclassement professionnel à l'accueil, devrait permettre de rétablir ce poste.
- 0,20 ETP de psychologue.
- 0,10 ETP d'infirmière.
- Conformément à nos propositions, des conventions de partenariat sont contractées pour assurer en particulier le soutien scolaire et les activités sportives.

L'organisation suppose des mouvements internes qui sont traités dans le cadre d'une mobilité appliquée à l'ensemble de la maison d'enfants.

b) La mobilité comme facteur de dynamique interne

Tel que nous avons pu le percevoir précédemment, les indications relatives à des formes avérées d'usure professionnelle me paraissent préoccupantes. Traduite explicitement lorsque s'exprime ouvertement le « ras le bol » collectif ou individuel, ou implicitement lorsque s'accumulent les arrêts maladie, les conduites de retrait ou d'évitement, l'usure professionnelle est avant tout l'expression d'une souffrance au travail que je dois prendre en compte et traiter, dans l'intérêt des professionnels et des usagers.

Pour le directeur, s'interroger sur ce phénomène amène à concevoir des réponses qui relèvent de sa responsabilité de manager telles que : développer des projets porteurs de sens, favoriser l'ouverture de l'établissement à l'environnement, permettre l'expression de la parole ou encore, encourager la formation.

⁶³ Cf annexe n°III

Le projet d'accueil de jour m'a permis de travailler à certains de ces axes. Mais parmi les pistes possibles, susceptibles de relancer une dynamique institutionnelle, il m'a fourni l'opportunité d'introduire la mobilité interne.

Le statut de l'établissement exclut tout recours à des formes de mobilité vers d'autres structures, les procédures de mutation inhérentes à la fonction publique hospitalière ne sont pas utilisées par le personnel car elles entraîneraient des départs vers d'autres départements. Les ressources sont donc à imaginer en interne. La mobilité proposée s'appuie alors sur la diversification de l'activité et l'éclatement des unités d'intervention éducative en tant qu'ils instituent des modalités d'exercice des professionnalités différenciées. Promouvoir la diversité des modes d'accueil, aider le personnel à prendre conscience que la richesse du dispositif peut aussi être un atout dans la dynamique d'un parcours professionnel, ont été les idées force développées pour soutenir cette disposition que j'ai souhaitée pérenne et inscrite dans le règlement intérieur.

Conséquence ou facteur d'explication possible de l'usure professionnelle, la résistance à ce type de changement s'exprime ici comme ailleurs. Accompagner cette évolution et éviter un passage en force, nécessitent une phase d'explication autour du sens et des effets attendus, puis une phase de négociation dans le cadre de l'instance représentative du personnel, le Comité Technique d'Etablissement, (CTE), pour l'établissement public autonome qu'est la maison d'enfants. Elle a abouti à la rédaction d'un protocole de déroulement, intégrant :

- Le recueil écrit des souhaits motivés des personnels concernés.
- Le recours possible à un entretien avec l'équipe encadrante pour exposer plus en avant son positionnement. Ces entretiens préfigurent les entretiens d'évolution que je souhaite mettre en place en 2007.
- L'assurance de la stabilité d'un minimum de personnes par équipe (deux pour les unités d'internat, une pour le SAVA et l'EAPA), qui assureront la continuité éducative par la connaissance des situations des enfants et adolescents.
- L'affirmation de la responsabilité du directeur dans les décisions d'affectation.
- Les modalités de communication de la nouvelle composition des équipes.
- La nécessité d'évaluer les effets des changements d'équipe au bout d'une année, avant de fixer la régularité de l'action dans le temps (tous les quatre ans à priori).

Cette procédure s'est déroulée dans le courant du mois de juin 2005, a permis un brassage général des équipes pluridisciplinaires (éducateurs, maitresses de maison,

veilleurs de nuit) et la constitution de l'équipe de l'accueil de jour sur la base du volontariat et de la motivation. Le nouvel organigramme des structures est présenté en annexe.⁶⁴

2.3.2 De l'éducateur d'internat à l'accompagnant social : aider les professionnels à déplacer leurs représentations

Tout changement inquiète et fait craindre la perte de repères ou de valeurs. A la maison d'enfants, les murs de l'internat rassurent et fixent les limites de l'intervention éducative. Intégrant progressivement l'impact de la responsabilisation des parents, et la nécessité de promouvoir leurs droits comme celle de les associer au projet de l'enfant, l'éducateur d'internat, appelé à aller toujours plus au devant de la famille, voit dorénavant, sa place, son rôle et sa pratique interrogés, voire remis en question. Ce n'est pas tant, explique Gilles CHENET⁶⁵ qu'il s'agisse de demander à l'éducateur de faire plus, mais plutôt de faire autrement. Car en effet, lorsqu'il lui est proposé d'accompagner en journée, des adolescents parallèlement maintenus en famille, et ce dans un projet personnalisé intégrant une globalité d'intervention, c'est tout un pan de l'opérationnalité de l'action éducative en collectivité qui s'interroge.

La notion de parcours individualisé a fait son chemin dans l'établissement, des services comme le SAVA, qui propose un suivi à partir d'un hébergement individuel, ont permis à certains professionnels d'adapter leur pratique du collectif à la relation éducative duelle. Pour autant, la culture de la maison d'enfants reste orientée sur l'internat alors même que les changements en cours dans les politiques sociales, consacrent l'affaiblissement de la dimension collective. Dans ce contexte, l'accueil de jour attire autant qu'il inquiète. L'attirance trouve racine dans la perspective de l'innovation et du renouvellement des pratiques et l'inquiétude dans la contrepartie de ces aspects : la nécessité de la remise en question et des changements générés.

L'autre difficulté que j'ai pu rencontrée alors qu'il s'agissait de promouvoir en interne cette structure de jour, est le centrage du public concerné sur les adolescents en difficulté. Afficher une telle volonté suscite chez certains professionnels, la crainte de voir l'établissement se spécialiser à terme dans son intégralité, autour de l'accueil de ces jeunes. La nostalgie et la quête du vrai « cas social » ne sont jamais bien loin, poussant l'un ou l'autre à invoquer ce qui à leur sens, est la véritable mission de la MECS : la difficulté sociale et familiale à laquelle ne seraient pas associés de troubles trop importants du comportement. Cette tentative de négation voire de rejet, des évolutions

⁶⁴ Cf annexe IV

⁶⁵ Op cit, p 90

des problématiques de nos usagers s'explique bien sûr, par les difficultés vécues à travailler à leurs côtés et la crainte des perturbations occasionnées pour les autres enfants.

Aussi, s'il s'est agi de rassurer, d'expliquer la spécificité du service, il a fallu aussi se saisir du débat engendré pour recalibrer les missions de l'établissement et inciter les plus réticents à une vision plus réaliste et plus ouverte, des adolescents qui constituent dorénavant notre public. Ce travail de déconstruction-reconstruction des représentations de notre intervention éducative a requis un engagement fort, une présence concrète de l'équipe de direction aux côtés des équipes de terrain. Il s'est accompagné de propositions et d'incitations en matière de formation. L'accompagnement des adolescents en difficulté ne s'improvise pas, des formations trop généralistes et pour certains trop lointaines, ne facilitent pas une approche spécifique.

2.3.3 Une politique incitative en matière de formation

A) Le plan de formation

La formation constitue à mon sens, un outil privilégié de la gestion et de la promotion des ressources humaines. Les attendus sont multiples : actualisation des connaissances, développement des compétences individuelles ou collectives, promotion des personnes. Elle permet donc d'accompagner idéalement les évolutions de l'établissement mais doit aussi inciter chacun à la responsabilisation dans son parcours professionnel. Elle est aussi un outil de lutte contre l'usure professionnelle. Elle doit donc être l'objet pour le directeur, d'une véritable politique en termes d'orientations et de stratégie de mise en œuvre.

Certainement de part son histoire et sa culture, la maison d'enfants Marie Caizergues affiche un certain retard à ce niveau. La formation y est encore trop souvent envisagée comme une initiative relevant des aspirations ou du bon vouloir exclusivement personnels. Le plan de formation élaboré annuellement, recense et traite, à partir de critères de priorités, les demandes individuelles des agents. Il faut donc recalibrer des objectifs aux services des usagers et de l'adaptation de l'établissement à son contexte et j'ai souhaité que cela puisse se faire dans la collaboration et la transparence. Le cadre du CTE a ainsi été privilégié, pour donner au plan de formation pour l'année 2006, une impulsion différente par la définition jusqu'ici absente, d'axes prioritaires.

La définition des axes prioritaires de plan de formation annuel, doit intégrer les données nouvelles ou à actualiser, et plus particulièrement le travail autour des projets personnalisés que j'ai souhaité proposer sous la forme d'un temps collectif de formation intra-muros, en étayage de l'approche faite par le groupe projet sur ce thème. Cette intervention qui s'est déroulée en trois journées conduites par un intervenant extérieur, a

démontré l'intérêt du personnel pour la formule : il faut dire que celle-ci n'avait plus été exploitée dans l'établissement depuis une quinzaine d'années. Simultanément, la formation collective sert, la volonté qui est la mienne, de renforcer la cohésion de la maison d'enfants et la synergie entre les unités éducatives, entre autres par le partage et l'appropriation collective des connaissances.

Parallèlement, les formations individuelles gardent leur pertinence si elles restent en cohérence avec les orientations annoncées.

Dans un premier temps, l'ensemble de ces orientations est présenté au personnel, certaines trouvent une traduction concrète dans la formation collective, d'autres sont posées comme base incitative aux demandes de formations individuelles. Ultérieurement, la mise en place d'entretiens d'évolution que je pense rendre effective en 2007, devrait permettre aux professionnels un meilleur accompagnement dans leur parcours et leurs éventuelles difficultés. La formation au service de leur pratique pour un mieux être des usagers, prendra alors tout son sens.

B) Apprendre à travailler à la spécificité des adolescents en difficulté

Il s'agit là d'un des axes définis comme prioritaires pour le plan de formation en cours. Pour les professionnels amenés à travailler avec des adolescents en difficulté, les besoins de formation sont importants mais ne peuvent s'entendre sans qualités relationnelles et aptitude aux questionnements. « *Travailler avec ces adolescents, c'est d'abord travailler sur soi. La difficulté de l'adolescent devient vite celle à être ou à rester soi face à lui* »⁶⁶. Même si l'on peut penser que cela ne s'apprend pas, la pratique certes, mais aussi l'apport de la formation par les questionnements qu'il suscite, aident à revisiter des positionnements pour une intervention optimisée.

Afin de soutenir et d'orienter les professionnels, l'équipe de direction assistée de la psychologue de l'établissement, a tenté une approche technique de la relation éducative avec l'adolescent difficile. La finalité de ce travail est pour les chefs de service et la psychologue, de pouvoir dans le cadre des réunions d'équipe comme des entretiens de travail informels, proposer un appui technique plus pointu aux professionnels et orienter chacun dans l'adaptation de sa réponse. Cela relève de leurs attributions, même si l'on peut déplorer le peu de temps que chacun ait à consacrer à cet aspect de sa fonction. L'objet n'est pas ici de présenter l'intégralité de ce travail. Nous retiendrons quelques uns des items que nous avons dégagés, parmi les plus significatifs.

- Le positionnement : trouver la distance « juste » entre soi et le jeune paraît déterminant. Se situant souvent dans le rejet, l'évitement du lien ou au contraire

⁶⁶ BYNAU C : « *Accueillir des adolescents en grande difficulté* », op cit, p 226

dans la fusion, ces jeunes nécessitent que l'on puisse toujours maintenir une place égale, sans se sentir interpellé personnellement par leurs réactions.

- La volonté de travailler en équipe : pour ne jamais rester seul avec ses difficultés, éviter les pièges de la relation duelle, passer des relais lorsque cela s'avère nécessaire. Cela signifie son acceptation à repérer ses limites et à voir sa pratique réinterrogée par un collègue ou un chef de service.
- La capacité à « *accepter les conflits comme autant de propositions de relation* »⁶⁷.
Se contrôler pour mieux contenir l'autre, parler et redire toujours la loi.

Mettre en exergue ces points, permet de mieux cibler les besoins personnels et indiquent des pistes de travail aux professionnels. Ils incitent à la recherche de supports de formation ajustés aux exigences du public adolescent.

Ces questions de positionnement seront aussi travaillées dans le cadre des réunions d'analyse des pratiques que j'ai souhaité mettre en place.

C) Conforter l'apprentissage du travail avec les familles

L'autre grande orientation des actions de formation sera le travail avec les familles. Comme nous avons pu le voir, dans l'accueil de jour les potentialités éducatives parentales sont mobilisées d'une manière qui ne s'improvise pas. Les professionnels sont soucieux du contenu de leurs interventions auprès des familles dont certaines se situent au domicile et dans la triangularité de la relation adolescent/famille/travailleur social. Même si les attendus de ce travail sont cadrés par le projet personnalisé, la situation d'entretien, lorsqu'elle devient régulière, implique des interactions et l'instauration d'une relation particulière que le professionnel doit pouvoir maîtriser. Tout comme il doit pouvoir identifier les nœuds de la situation familiale, son intervention s'appliquera à redonner une place à chacun, en situant sans cesse la sienne dans un champ purement professionnel.

L'éducateur n'est pas un thérapeute. Son travail ne peut avoir pour objectif, la résolution d'une problématique familiale, dans son intégralité et sa complexité. Son objectif doit rester centré sur le jeune et l'avancée de son projet. Les retours qu'il fait de ses interventions, à l'équipe dans le cadre des réunions projet, l'aide à garder ce cap et à analyser les enjeux de sa contribution à la dynamique familiale dans l'intérêt de l'adolescent. Pour autant, il doit être particulièrement soutenu dans cet aspect de sa pratique qui suppose recul et professionnalisme.

Les éducateurs de l'accueil de jour sont de ce fait, incités à s'intéresser par le biais de la formation, à la systémie familiale qui sera par ailleurs l'un des thèmes d'une prochaine journée de formation interne. Cette approche où le symptôme (ici, l'adolescent

⁶⁷ Ibidem

problème) indique l'existence de dysfonctionnements interrelationnels et communicationnels dans le système familial, amène à mettre l'accent sur les aspects positifs de celui qui est désigné comme étant le problème, et le repérage des compétences et ressources familiales. Elle suppose aussi ne pas chercher à imposer des changements par une lecture de la situation orientée par ses propres valeurs. Elle peut aider à la compréhension de relations complexes et être un soutien dans l'aide à apporter aux parents, pour qu'ils puissent mieux exploiter leurs potentialités.

Ces vastes intentions de formation sont à inscrire dans le temps et ne peuvent avoir lieu simultanément ni même trop concentrées sur une même période. C'est pour cela que je proposerai dorénavant, une programmation pluriannuelle des intentions de formation.

2.3.4 Renforcer les temps de réflexion et d'analyse

Trois heures de réunions hebdomadaires sont proposées à l'équipe de l'accueil de jour. La moitié du temps permet aux trois éducateurs de prévoir l'organisation des journées à venir. L'autre moitié est consacrée à l'élaboration et au suivi des projets personnalisés. Le chef de service anime ce temps de travail et la psychologue y collabore. Les rencontres avec les partenaires (travailleurs sociaux, familles...) se déroulent en dehors de ces moments.

La demande était récurrente : les professionnels exprimaient leur souhait de pouvoir parler de leur pratique, d'échanger autour de leurs difficultés dans le suivi des situations. La réunion d'équipe, essentiellement axée sur le projet du jeune, laisse peu de place à cette expression qui du reste, requiert une formalisation encadrée, libérée des enjeux institutionnels.

L'intérêt du travail d'analyse des pratiques n'est plus me semble-t-il à démontrer, particulièrement lorsqu'il s'adresse aux travailleurs sociaux au contact de publics difficiles et intervenant dans le cadre d'un collectif. « *La finalité de l'action n'est plus seulement le changement ou l'évolution des personnes qui y participent mais peu ou prou celui de leur collectif de travail* »⁶⁸. Il s'agit donc tout autant de mettre en mots son ressenti personnel que d'œuvrer à la cohérence du collectif. Ce dernier aspect est particulièrement intéressant dans l'accompagnement de jeunes en recherche de la fiabilité des adultes mais prompts à s'engouffrer dans leurs failles.

⁶⁸ FABLET D : *Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles, un moyen de lutter contre l'usure professionnelle*, Cahiers de l'Actif n°364/265

Proposée à l'équipe de l'accueil de jour et celle du SAVA dès septembre 2005, l'analyse des pratiques pourra, je le souhaite, s'étendre par la suite à l'ensemble des unités de la maison d'enfants. Nous nous sommes assurés l'intervention de psychologues pratiquant dans le cadre d'une association. Le financement de cette mesure est assuré dans un premier temps, par une part du budget de la formation réservée aux formations collectives internes. Je l'ai intégré au budget prévisionnel 2006. Cette dépense supplémentaire est l'objet d'échanges avec nos autorités de tarification, qu'il faut convaincre de l'utilité de l'intervention, dans le soutien qu'elle amène aux professionnels pour un mieux être dans leurs rapports avec nos usagers.

2.4 Evaluation et perspectives d'évolution

2.4.1 Un déficit en matière de pratiques évaluatives

D'une manière générale, l'évaluation du travail effectué en MECS et plus largement, en protection de l'enfance, est relativement rare. Peu de MECS disposent d'outils et parfois même d'indicateurs basiques, préalables à la démarche. Cette carence inhérente au secteur est régulièrement évoquée, ainsi dans un rapport de l'IGAS paru en juin 2000, les auteurs précisent avoir rencontré : « *des outils d'évaluation peu performants ou inexistants...ce déficit reflète une culture de l'évaluation peu développée en lien avec une tradition peu présente qui participe certes de la volonté de ne pas organiser le contrôle des plus démunis mais qui s'exerce parfois au détriment d'une mutualisation de l'information permettant une approche coordonnée et cohérente des situations individuelles* »⁶⁹. Le rapport DE BROISSIA en 2005 pointe toujours les mêmes préoccupations.

Au-delà des exigences posées par la loi 2002-2, la pratique de l'évaluation ne peut qu'intéresser les directeurs et le personnel de la protection de l'enfance, appelés à adapter leurs compétences et leurs dispositifs dans un environnement qui doit évoluer. Dans la perspective annoncée de ce que Gilles CHENET⁷⁰ appelle non sans provocation, « la dérégulation de l'internat », la pratique de l'évaluation devra être l'outil privilégié de l'action éducative car elle permet en particulier, la réactivité nécessaire au réajustement de l'intervention par l'appréciation permanente du risque ou du danger vécu par l'enfant.

⁶⁹ Rapport IGAS n° 2000 064 : *Contrôle de 4 services départementaux de l'Aide sociale à l'Enfance*. Publications IGAS. Mai 2000. p11

⁷⁰ G.CHENET : *En finir avec le placement*, Editions jeunesse et droit, Paris, 2004

La maison d'enfants Marie Caizergues n'échappe pas à la règle : seuls des indicateurs relatifs à l'activité sous ses aspects quantitatifs sont disponibles au moment de ma prise de fonction. Un premier bilan d'activité (non obligatoire dans les établissements publics) a cependant été réalisé en 2004.

2.4.2 Mettre en place des outils d'évaluation

Même si l'initiation de la démarche d'évaluation concerne l'ensemble de l'établissement, nous nous centrerons ici sur les outils mis en place ou à imaginer, sur l'unité d'accueil de jour. Certains sont spécifiques, d'autres sont utilisés pour tous les autres types d'accueil. A l'horizon 2007, de l'évaluation interne posée par la loi 2002-2 et dans l'attente d'un appui possible sur des référentiels spécifiques aux établissements de la protection de l'enfance, nous mettons en place une approche que je qualifierai de démarche de sensibilisation. Elle reste à affiner et j'envisage de m'adjoindre les conseils d'un consultant externe pour la parfaire.

D'une manière générale, nous rechercherons à travers la pratique de l'évaluation, la possibilité de déterminer les effets du projet sur le public auquel il s'adresse avec pour objectif, une meilleure qualité d'accompagnement. Cet objectif ambitieux ne peut, compte tenu du public auquel la structure s'adresse, être d'emblée atteint car il reste difficile de résonner en termes de résultats tangibles. Aussi, dans un premier temps, les outils évaluatifs s'attacheront surtout à concrétiser la permanence du questionnement autour de la capacité de ce projet à faire réellement ce qu'il énonce. Ces outils sont à considérer comme en cours de construction, donc perfectibles, ils ont été pensés avec le concours de ceux qui sont amenés à les utiliser, dans le cadre du groupe projet. Ils ne prendront sens qu'en fonction de la façon dont les différents professionnels s'approprieront la démarche, la seule production de documents de type plutôt quantitatif ne revêtant parallèlement d'intérêt, que si elle préfigure une réflexion et une démarche plus qualitatives.

A) En ce qui concerne l'activité :

Il s'agira de vérifier l'adéquation du projet à la demande essentiellement à travers trois types d'indicateurs :

- Le taux d'occupation de la structure : l'objectif de huit accueils extérieurs est-il atteint ?
- La fréquence des demandes d'admission indiquera le degré de connaissance qu'auront les travailleurs sociaux, de l'EAPA.
- L'étude des profils justifiant la demande de placement à l'accueil de jour doit nous permettre de vérifier que les jeunes qui nous sont adressés, correspondent aux

critères du public ciblé tel que définis en page 39 de ce mémoire. Il s'agit afin de maintenir le cap de notre mission, et, puisque c'est en leur direction que le projet a été conçu et financé, de recevoir des jeunes réellement en difficulté.

Cette évaluation de l'activité du service sera transmise à la DEF et à la DRPJJ avec lesquelles une rencontre est prévue dans le courant de dernier trimestre 2006.

B) En ce qui concerne les usagers

Mettre en place le recueil des attentes et besoins à l'admission est un objectif fixé depuis l'origine du projet. Nous travaillons actuellement à l'élaboration de deux questionnaires distincts, l'un pour la famille, l'autre pour le jeune. Ces documents, que nous devons rendre accessibles, seront proposés au moment de l'admission et serviront de base à l'élaboration du projet personnalisé.

Par des modalités d'évaluation du projet personnalisé, nous cherchons à interroger la pertinence de nos objectifs d'accompagnement et des moyens que nous avons déployés pour les atteindre. Le petit effectif de la structure nous a permis de fixer cette évaluation de manière trimestrielle, voire de l'anticiper si la situation le nécessite. L'élaboration comme le suivi des projets personnalisés requièrent une programmation dont la rigueur est à garantir par le chef de service.

Il ne peut y avoir d'évaluation d'une intervention éducative qui ne prenne en compte la parole des usagers. La participation effective du jeune à l'élaboration de son projet doit toujours être recherchée par la proposition d'entretiens autour de cet objectif. Les entretiens hebdomadaires entre l'équipe et le jeune, qui servent de base à la définition des emplois du temps, sont aussi le lieu du bilan de la semaine passée. Au cours de cet entretien, une grille d'autoévaluation est proposée à l'adolescent, elle n'est pas construite sur un modèle unique mais reflète les objectifs propres à chacun. La confrontation avec la grille similaire complétée par l'éducateur permet un échange et un ajustement des points de vue.

L'organisation et le suivi des groupes d'expression doivent garantir une réelle prise en compte des problèmes évoqués par des propositions faites concernant leur résolution chaque fois qu'elle est envisageable. Les comptes rendus de ces rencontres sont adressés à tous les jeunes et archivés pour une relecture et une analyse lors de la révision annuelle du projet.

C) En ce qui concerne le projet et les prestations proposées

Souplesse et adaptabilité sont à garantir par une révision annuelle du projet de service. La nécessité de ce réajustement régulier est intégré au projet de service, elle doit intervenir en préalable de chaque année scolaire par la programmation systématique de deux journées de réflexion.

Les modalités d'évaluation inscrites dans le projet de service, s'appliquent à définir des outils autour de chacune des prestations proposées, énoncées en pages 49 et 50.

- Proposer un accompagnement éducatif personnalisé : les indicateurs évaluatifs portent sur la réalisation effective et les délais de mise en œuvre des contrats de séjour, des projets personnalisés, des emplois du temps hebdomadaires, des entretiens avec le jeune.
- Assurer un soutien à la remobilisation des acquis scolaires : ici nous nous préoccupons de la participation effective des jeunes au travail proposé par l'association ALISE et de la régularité des modalités de la communication entre les deux équipes au travers notamment de la transmission des fiches bilan trimestrielles établies conjointement.
- Proposer un soutien psychologique, assurer un suivi et une éducation à la santé : les entretiens réalisés par la psychologue font systématiquement l'objet d'un compte rendu écrit et d'une quantification. Il en va de même pour les interventions de l'infirmière.
- Proposer un travail avec la famille et un soutien à la parentalité : au-delà de la quantification des entretiens annoncée dans le projet, nous mettons actuellement en place une grille d'entretien et d'évaluation concernant les rencontres avec les familles. Elle est présentée au paragraphe suivant.
- Aider à l'évaluation de la situation : il s'agit ici de garantir une évaluation régulière du projet personnalisé en veillant à la production de rapports de situation de qualité qui seront un soutien dans la recherche de solutions mieux adaptées le cas échéant.

2.4.3 Bilan d'une année de fonctionnement et perspectives

A) L'activité du service et les jeunes accueillis depuis l'ouverture

La montée en charge de l'effectif s'est effectuée de manière progressive. Le taux de huit admissions externes a été atteint en avril 2006. Entre l'ouverture de l'EAPA, en septembre 2005, et juillet 2006, onze adolescents (indépendamment de ceux placés parallèlement à la maison d'enfants) entre 15 et 18 ans, ont été accueillis. Sans que cela puisse être significatif compte tenu du peu de recul dont nous disposons sur une aussi courte période, nous pouvons dresser un rapide bilan de ces accueils :

- Deux adolescents ayant intégré l'EAPA, n'y ont fait qu'un bref passage, l'accroche n'a pas été possible. Ces admissions ont donné lieu à des mainlevées des mesures d'assistance éducative les confiant à l'EAPA.

- L'adolescente dont nous avons précédemment exposé la situation, est sortie du dispositif en bénéficiant d'une orientation plus adaptée à sa difficulté.
- Huit accueils sont toujours en cours en septembre 2006. Quatre de ces huit situations sont des adolescents intégrés dans le réseau Philado et restent des situations difficiles pour lesquelles nous parions sur le temps et le maintien de la présence de l'ensemble des acteurs. Pour les quatre autres jeunes, nous nous autorisons un certain optimisme au regard de l'avancée des projets.

Il est à noter une meilleure utilisation interne du dispositif. L'accès à l'EAPA, maintenant limité à quatre jeunes accueillis parallèlement à la maison d'enfants, a permis un meilleur centrage sur les adolescents réellement en grande difficulté, nécessitant un relais dans l'accompagnement. Les jeunes pour lesquels nous observons une rupture de scolarité ou de projet d'insertion professionnelle mais que nous sentons en capacité de se réinscrire rapidement dans un nouveau projet, sont pris en charge par les équipes des unités d'hébergement. Cette disposition facilite en interne la reconnaissance de l'accueil de jour en tant qu'entité éducative spécifique, s'adressant à un public mieux ciblé.

Nous enregistrons une surreprésentation des garçons puisque sur les onze adolescents accueillis durant cette année scolaire, trois seulement sont des filles. Cette tendance se confirme dans les demandes d'admission en cours ou dans les contacts que nous avons avec les travailleurs sociaux.

La déscolarisation est systématiquement à l'origine de la demande, même lorsque bien d'autres difficultés sont présentes. Nous devons alors, tel que nous avons pu en parler plus haut, déconstruire des attentes parfois prématurées, pour entamer un travail plus global. L'attention que nous devons porter aux profils des adolescents susceptibles d'intégrer l'EAPA doit de ce fait être bien réelle de manière à ce que la structure ne s'apparente pas à un simple (sans connotation péjorative), atelier d'insertion.

B) Les ajustements nécessaires et les perspectives d'évolution

La formalisation du recueil des attentes et besoins devrait nous amener à retravailler les processus d'admission et d'élaboration des projets personnalisés. Les différents temps de la procédure d'admission à l'EAPA sont identiques à ceux retenus sur l'ensemble de la maison d'enfants (présentés en page 35 de ce mémoire). Dans l'idée d'une meilleure association du jeune à cette démarche, j'envisage de dissocier dans la rencontre préalable à l'admission, un temps de discussion avec l'adolescent, hors la présence de sa famille et du travailleur social référent. Il s'agirait alors de permettre au jeune une expression plus libre et plus personnelle de ses difficultés et de l'état d'esprit dans lequel il aborde l'éventualité de son accueil.

Nous devons conforter indubitablement les modalités d'intervention auprès des familles. Les axes de travail qui ont été formulés en ce sens mais aussi la réflexion autour de la pratique, produiront des effets à terme. Pour l'heure et lors du bilan de l'année écoulée, les professionnels expriment encore des difficultés à mener à bien ce type d'intervention. Je souhaite donc que chaque rencontre ou visite à domicile soit mieux anticipée, mieux définie dans ses objectifs et évaluée après coup. Une plus grande formalisation paraît donc nécessaire et sera concrétisée par la mise en place de fiches d'intervention et d'évaluation.⁷¹

Enfin, il nous reste à rendre les locaux plus opérationnels. Les aménagements entrepris lors de cette première année de fonctionnement, ont été menés par les jeunes et les éducateurs dans le cadre des ateliers, avec le soutien d'un des hommes d'entretien de la maison d'enfants. D'autres types d'intervention seront nécessaires pour en particulier, créer un espace sécurisé réservé à l'informatique et aménager une pièce autre que le petit bureau encombré des éducateurs, consacrée aux entretiens avec les jeunes et à la réception des familles. Ces mesures nécessitent un financement qui reste à négocier.

La pérennisation du service me paraît envisageable et bien sûr, souhaitable au regard du nombre de demandes d'admission dont nous sommes destinataires, mais elle reste à négocier avec nos autorités de tarification. Une rencontre est envisagée à cet effet dans le courant du dernier trimestre 2006, conformément à ce qui était initialement prévu. D'autre part, l'utilité d'un accueil de jour pour adolescents devra être confortée dans le cadre de la révision du schéma départemental prévu pour 2007. Associée à cette démarche en tant que directrice d'établissement, je vais devoir saisir cette opportunité pour continuer à faire connaître le service et sa pertinence dans l'accompagnement des adolescents en rupture.

2.5 Conclusion de la deuxième partie

La création au sein de la maison d'enfants Marie Caizergues, de l'unité d'accueil de jour, participe d'une volonté de redéfinition générale des missions de la MECS dans le cadre du projet d'établissement. Recentrée sur les besoins singuliers de certains adolescents en difficultés plurielles, l'exigence de protection ne se décline plus exclusivement en termes d'hébergement, mais en termes d'accueil adapté intégrant la

⁷¹ Cf annexe V

mobilisation des potentialités parentales et environnementales. Le constat de nos limites institutionnelles, pour ne pas conduire à la démission, doit être intégré en tant que tel et nous pousser à la recherche et à la mobilisation de partenariats actifs. Dans cette quête, mon rôle de directrice d'établissement trouve tout son sens. La démarche requiert la formalisation d'une politique stratégique intégrant le management des différentes composantes de manière à ce que soit ressentie en interne comme en externe, la volonté de faire évoluer le projet d'établissement. Le chemin emprunté prend acte de la réalité, des atouts comme des faiblesses de la maison d'enfants.

Le projet de service de l'EAPA, concrétise nos orientations et les contenus de l'accompagnement. Il est axé sur la nécessité d'individualiser réellement l'accueil et les parcours des adolescents qui nous sont confiés et sur la volonté, bien que l'accueil ne s'effectue qu'en journée, d'intervenir sur l'ensemble des composantes personnelles et environnementales du jeune en tant qu'elles représentent les lieux où s'ancrent les difficultés. Dans cet accompagnement, rendre le jeune acteur de son projet ne doit pas être une affirmation sans conséquence. Il s'agit d'un travail souvent de longue haleine qui ne pourra s'instaurer que dans la construction d'un lien porteur. Pouvoir entreprendre ce travail auprès des adolescents difficiles, suppose qu'un soutien actif soit amené aux professionnels. La définition d'actions en ce sens relève de l'initiative du directeur. Elles se déclinent en termes de formation adaptée et de temps de réflexion et de parole accrus.

Une année de fonctionnement ne permet pas un recul suffisant pour évaluer au plus juste, l'impact de l'intervention. Cependant, nous pouvons vérifier que les contenus proposés à l'accueil de jour, répondent à des besoins repérés par les travailleurs sociaux qui sont au contact de ces jeunes, les demandes d'admission dont nous sommes destinataires en attestent. L'important sera d'évaluer à terme en quoi le temps passé à l'EAPA aura permis aux adolescents, de reprendre pied dans une vie sociale et d'avancer dans des projets. Les accueils en cours pour certains depuis plus de six mois, malgré parfois la persistance des difficultés, nous encouragent à considérer que c'est par ce contact qui n'est toujours pas rompu, qu'ils poseront progressivement les jalons de leur mieux-être.

Nous pensons que la fonction de direction ne repose pas que sur des savoirs mais est aussi un art, comme toute activité professionnelle au contact de l'humain. Un art au sens de l'artisanat...Il faut donc abandonner l'illusion de réponses prêtes à servir...Non que les procédures soient inutiles, mais les instruments ne valent que par la personne qui les emploie et la réflexion qui anime la découverte de chaque situation singulière.⁷² Bertrand DUBREUIL

CONCLUSION

Au carrefour des axes multiples de son contexte, la maison d'enfants Marie Caizergues avance dans ses propositions d'accueil et dans la prise en compte des adolescents difficiles. L'accueil de jour que j'ai mis en œuvre, ne prétend pas résoudre l'ensemble du problème ou s'adresser à tous les adolescents en difficultés plurielles. Il doit être considéré comme une pierre à l'édifice, une contribution à une réflexion partenariale. Il s'axe sur l'idée que la MECS, partenaire essentiel de la protection de l'enfance, doit pouvoir déplacer son image d'établissement d'hébergement au profit d'une représentation plus large de sa mission de protection. Représentation dans laquelle il ne s'agit plus d'imposer la rupture, mais plutôt de retravailler les liens familiaux et sociétaux autour d'un accompagnement nécessairement singulier, souple mais repérant, une sorte d'internat sans murs, une manière de contenir le risque tout en contournant le rejet et la stigmatisation du placement.

Septembre 2006 : à l'heure où je termine ce travail, je poursuis celui qui est mon quotidien de directrice. L'EAPA fête sa première année d'existence, la réécriture du projet d'établissement est en phase d'achèvement. Pour perdurer, l'accueil de jour doit construire sa légitimité et prouver à plus long terme, son utilité dans un dispositif départemental souvent questionné par l'urgence sociale. Nous devons le rendre évolutif et à l'écoute de besoins qui ne cessent de changer à l'image d'un public subissant de plein fouet, les évolutions sociétales.

Le projet d'établissement que nous avons reformulé, est résolument axé sur la diversification de l'offre de service et prône la souplesse et l'adaptabilité de notre dispositif interne. En particulier, il propose une reconnaissance et une formalisation des différentes formes d'accueil modulaires expérimentées à la maison d'enfants. Ainsi, si j'ai pu, dans le cadre du projet de l'EAPA, parler d'accueil à la carte, nous devons pouvoir afficher une

⁷² DUBREUIL B dans : *Diriger un établissement ou service en action sociale et médico-sociale*, Ouvrage coordonné par Marcel JAEGER, Paris, DUNOD, 2005, p 993

ambition similaire à propos des accueils de jeunes qui nécessitent un hébergement. L'internat à la carte tel que défini dans ce projet en cours d'élaboration permet d'adapter la nécessité de l'hébergement et du temps passé à la maison d'enfants à chaque situation. Il permet aussi de décliner des modalités d'hébergement différenciées : collectives, individuelles, individuelles dans le collectif mais aussi, et ce sera sûrement notre prochain challenge, de type familial par la mise en route d'un réseau d'assistantes maternelles associées au travail de l'établissement.

Rien de définitif donc, rien qui ne soit figé au point de nous inciter à l'autosatisfaction. Car en effet, lorsque nous aurons contribué à ce qu'un peu de répit s'instaure dans le parcours chaotique de cet adolescent, cette autre jeune fille, par les manifestations de son mal-être, viendra questionner nos certitudes, nous appelant à reformuler nos projets.

Etape d'un processus de formation, parenthèse dans un cheminement professionnel, l'écriture de ce mémoire, permet une pause, dans l'enchaînement des journées à la maison d'enfants. Prendre du recul selon l'expression consacrée, de la hauteur pour certains, s'annonce comme l'un des credo du directeur. C'est ce que permet travail de relecture et de formulation autorise.

Cependant, l'écriture, dans le cadre formel que revêt l'exercice mémoire, peut s'avérer impropre à traduire fidèlement les convictions qui nous animent, les chemins que nous empruntons pour les faire partager, le souci qui est le nôtre de communiquer nos questionnements. Ce qui est retranscrit essaie de préciser les contours d'une action qui ne devrait pas paraître pour un énoncé de recettes tant le travail du directeur doit rester guidé par son appréciation personnelle d'un contexte singulier, par son intuition et son imagination aussi.

Mon ambition de directrice est alors de contribuer à ce que s'oriente dans un même sens et dans la concertation, l'intervention de tous les professionnels de l'établissement et de ses partenaires, au bénéfice d'une population que nous ne pouvons laisser sur le bord de la route. C'est une ambition qui ne peut être réalisée par la seule mise en place de ce projet mais qui guidera un travail de fond tout au long de l'exercice de ma fonction. Une contribution à l'espoir que tous ces jeunes puissent trouver un jour au sein de notre société, une place qui leur corresponde et de laquelle ils pourront prétendre à devenir des citoyens libres et responsables.

Bibliographie

OUVRAGES

- ALFOLDI Francis.** *Evaluer en protection de l'enfance.* Paris : DUNOD, 2005, 243 p
- BARREYRE JY, BOUQUET B, CHANTEAU A, LASSUS P.** *Dictionnaire critique d'action sociale.* Paris : Bayard Editions, 1995, 436 p
- BECKER JC, BRISSONNET C, LAPRIE B, MINANA B.** *Projet d'établissement.* Issy-les Moulineaux : ESF éditeur, 2004, 183 p
- BERGER Maurice.** *L'échec de la protection de l'enfance.* Paris : DUNOD, 2003, 252 p
- BYNAU Claude.** *Accueillir les adolescents en grande difficulté. L'avenir d'une désillusion.* Ramonville : Editions érès, 2004, 319 p
- CHAPPONAIS Michel.** *Placer l'enfant en institution. MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants.* Paris : DUNOD, 2005, 226 p
- CHENET Gilles.** *En finir avec le placement ou j'habite chez mes parents.* Paris : Editions Jeunesse et Droit, 2004, 133 p
- DOLTO Françoise, DOLTO Catherine.** *Paroles pour adolescents.* Paris : Hatier, 1989, 158 p
- JAEGER Marcel** (ouvrage coordonné par). *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale.* Paris : DUNOD, 2005. En particulier, Livre 6. **DUBREUIL Bertrand.** *Le travail du directeur.* 234 p
- LE BRETON David.** *L'adolescence à risque.* Paris : Hachette Littératures, 2003, 248 p
- LOUBAT Jean René.** *Elaborer son projet d'établissement social ou médico-social.* Paris : DUNOD, 2005, 354 p
- MIRAMON Jean Marie.** *Manager le changement dans l'action sociale.* Rennes : Editions ENSP, 2001, 105 p
- MIRAMON JM, COUET D, PATURET JB.** *Le métier de directeur.* Rennes : Editions ENSP, 2001, 210 p
- NOËL Olivier.** *Jeunes en voie de désaffiliation.* Paris, L'Harmattan, 2004, 174 p
- THIERCE Agnès.** *Histoire de l'adolescence (1850-1914).* Paris : Editions BELIN, 1999, 329 p
- QUINCY-LEFBVRE Pascale.** *Familles, institutions et déviations : une histoire de l'enfance difficile.* Paris : Editions Economica, 1997, 437 p

RAPPORTS

BIANCO Jean Louis, LAMY Pascal. *L'aide sociale à l'enfance demain*, Ministère de la santé et de la sécurité sociale, 1980

CONSEIL GENERAL DU RHONE. *L'accueil des adolescents en grande difficulté*, CREA/Rhône Alpes, décembre 2004

DE BROISSIA Louis. *Rapport sur l'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés*, Ministère de la famille et de l'enfance, 2005

HAUT COMITE DE SANTE PUBLIQUE. *La souffrance psychique des adolescents et des jeunes adultes*, Rennes, Editions ENSP, 2000, 116p

IGAS. *Contrôle de 4 services départementaux de l'Aide Sociale à l'enfance*, Rapport n° 2000 064, Publications IGAS, mai 2000

MACHARD Luc. *Les manquements à l'obligation scolaire*, Ministère délégué à la famille, 2003

NAVES Pierre, CATHALA Bruno. *Accueils provisoires et placements d'enfants : des décisions qui mettent à l'épreuve le système de protection de l'enfance et de la famille*, Ministère de la justice, 2000

NAVES Pierre, BRIAND Catherine, OUI Anne. *Pour et avec les enfants et adolescents, les parents et les professionnels : contributions à l'amélioration du système français de protection de l'enfance et de l'adolescence*, Ministère de la santé, de la famille, des personnes handicapées, 2003

ODAS. *Protection de l'enfance. Observer, évaluer pour mieux adapter nos réponses*, 2005

ROMEO Claude. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 2001

ARTICLES DE PERIODIQUES-

ASH : n° 2448, 24 mars 2006

ASH : n° 2454, 5 mai 2006

BERGER Maurice. *Pourquoi ce livre ?* Journal du droit des jeunes, n°230, décembre 2003

FABLET Dominique. *Les groupes d'analyse professionnelle, un moyen de lutter contre l'usure professionnelle.* Cahiers de l'ACTIF, n° 364/265

JEAMMET Philippe. *Les adolescents sont un révélateur du monde des adultes.* Libération, n° 7612, 29 octobre 2005

LE BRETON David. *Comprendre les adolescents en souffrance.* Sciences de l'homme & Sociétés, n° 76, avril 2005

TREMENTIN Jacques. *Portons un autre regard sur la violence des jeunes.* LIEN SOCIAL, n° 714, 24 juin 2004

SOURCE INTERNET

BRISSET Claire. *La maison des adolescents. Comment ? Pourquoi ?* 2004.
<<http://www.defenseurdesenfants.fr>>.

GABORY L. *Adolescents difficiles : entre autorités et soins.* Actes de la cinquième journée Médecine et Santé de l'Adolescent. Angers, 13 décembre 2003.
<<http://www.med.univ-angers.fr>>

COPITET Hervé. *L'adolescence une problématique psychosociale ?* OASIS MAGAZINE , 30 décembre 2004. <<http://www.travail-social.com>>

DIVERS

Schéma départemental de l'enfance et de la famille. Département de l'Hérault. Juin 2001, 101 p

Liste des annexes

Annexe I : Démarche d'élaboration des projets personnalisés. Extrait du projet d'établissement de la maison d'enfants Marie Caizergues

Annexe II : Convention contractée avec l'association ALIZE

Annexe III : Budget prévisionnel de l'accueil de jour

Annexe IV : Organigramme de l'établissement

Annexe V : Fiche d'intervention auprès des familles

La logique de la prestation projet personnalisé

- Le projet personnalisé définit les objectifs visés et les moyens à mettre en œuvre en direction de l'enfant ou de l'adolescent, pendant le temps de son accueil dans l'établissement
- Il s'appuie sur les attentes et besoins **recueillis** par les professionnels auprès de l'enfant et de sa famille ainsi que sur l'**analyse de la situation** dans ses différentes dimensions.
- Plus précisément le projet personnalisé doit permettre d'identifier :
 - les objectifs visés en direction du jeune et éventuellement de son environnement familial : il s'agit des **buts à atteindre dans le cadre de l'accompagnement**.
 - les **moyens** mis en œuvre par les professionnels : actions, outils utilisés, stratégies relationnelles
 - les **échéances** relatives aux objectifs opérationnels (à la mise en œuvre du projet)
 - les **modalités d'évaluation** du projet
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un projet personnalisé ont pour objectifs :
 - La prise en compte des besoins spécifiques et prioritaires pour **chaque jeune**
 - La clarification vis-à-vis du jeune, des parents, des autorités de tutelles, des objectifs, des actions conduites pour chaque jeune par l'ensemble des professionnels
 - La cohésion et la cohérence des réponses apportées par les différents professionnels de l'établissement (la formalisation écrite du projet personnalisé doit offrir une référence stable permettant à chaque professionnel de situer son action dans une logique de réponse globale à la situation du jeune)

La mise en œuvre de la prestation

La démarche d'élaboration du projet

- En préalable, les rencontres instituées au cours de la procédure d'admission (le travailleur social à l'origine de la demande, la famille et le jeune), ont du permettre de préciser les difficultés qui ont motivé la décision et les objectifs prioritaires ou préalables qui seront recherchés dans la mise en œuvre du placement.
- Le projet personnalisé se construit en étapes associant à différents moments les acteurs intervenant dans la situation du jeune et le jeune lui-même :
 - L'équipe éducative et plus particulièrement l'éducateur référent
 - Le chef de service
 - Les « techniciens » de l'établissement : psychologue, infirmière
 - Le référent de l'ASE ou le travailleur social en charge de la mesure d'AEMO

- Le représentant légal
 - Le jeune
- La finalisation de la démarche est la rédaction d'un document formalisé, posant les différents axes de travail, les moyens mis en œuvre, les intervenants pressentis et les modalités d'évaluation pour chacun d'eux. Elle s'appuie sur une première étape dite d'observation.

Etape d'observation

- C'est une période d'environ 2 mois au cours de la quelle, tout en mettant d'ores et déjà en œuvre certaines actions, il sera nécessaire de repérer un certain nombre d'éléments relatifs :
- A la vie quotidienne
 - habitudes alimentaires, hygiène, rythme de vie....
 - A la socialisation
 - intégration des règles de vie, autonomie, rapport aux autres enfants et aux adultes...
 - A la scolarité ou l'insertion professionnelle
 - repérage des difficultés, évaluation du niveau en lien avec les intervenants scolaires ou professionnels, orientation
 - Aux activités socioculturelles
 - A la santé
 - Bilan effectué par l'infirmière, en lien avec la famille, lors de l'admission
 - Aux éventuelles difficultés d'ordre psychologiques
 - entretien systématique dans les semaines qui suivent l'admission, avec la psychologue de l'établissement.
 - retranscription aux équipes éducatives et production d'un écrit
 - selon les situations, évaluations approfondies (tests.. cf. chapitre prestations spécialises)
 - collecte d'information auprès de services et établissements antérieurs...
 - Aux relations familiales :
 - Pertinence du rythme des rencontres fixées lors de l'admission en lien avec les services prescripteurs
 - Qualité de la communication entre le jeune et sa famille, entre la famille et l'équipe
- Le repérage de ces éléments donne lieu à une retranscription par les éducateurs dans le carnet de suivi et sert de base à la préparation du projet.

Elaboration du projet

- A l'issue de la période d'observation, les éléments repérés doivent permettre de construire un projet prenant en compte les besoins spécifiques de chaque jeune dans chacun des domaines
- Une semaine avant la réunion projet, l'éducateur référent est chargé de réaliser une synthèse des éléments d'information contenus dans le cahier de suivi

- La conception des projets se réalise dans le cadre des réunions pluridisciplinaires avec l'ensemble de l'équipe éducative et plus particulièrement le référent éducatif, le chef de service, la psychologue, le référent du placement.
- Modalités de recherche de l'association et de l'adhésion du jeune et de son représentant légal :
 - Le jeune est consulté préalablement à la réunion projet par le référent éducatif.
 - La famille est rencontrée afin que lui soit soumises les hypothèses d'accompagnement émises dans le cadre de la réunion projet. Il s'agit de recueillir son adhésion ou d'entendre des souhaits qui permettraient un réajustement du projet.
- Réunion de restitution du projet intégrant si nécessaire les réajustements. Cette réunion se tient avec la famille ou le représentant légal, le référent ASE, le référent éducatif, le chef de service, le jeune.
- A l'issue de ces restitutions, le document projet est rédigé définitivement par l'éducateur référent avec l'aide du psychologue ou du chef de service
- Document de formalisation : le document est intégré au carnet de suivi. Il précise les objectifs du travail pour chaque jeune accueilli, dans chacun des domaines intéressant la globalité de la prise en charge.

Modalités d'évaluation

- Le projet est régulièrement évalué au sein des équipes : chaque fois que cela paraît nécessaire (sur l'indication du chef de service ou du référent) et au minimum semestriellement
- Cadre : réunion d'équipe pluridisciplinaire
- Le réajustement des projets : rédaction de nouveaux objectifs et de moyens réajustés le cas échéant

Le carnet de suivi

- Le carnet de suivi est un document modélisé. Son objectif est de centraliser toutes les informations relatives au jeune accueilli et intéressant son suivi, l'élaboration et le réajustement de son projet individualisé. Il doit optimiser le travail des équipes éducatives dans l'objectif d'une meilleure appréciation de la situation par la rationalisation des éléments de compréhension et de la recherche d'une plus grande adéquation du projet à la problématique de chacun.
- Il est composé de 3 parties :
 - Recensement des informations nécessaires sur le plan administratif, familial, médical...
 - Le projet individualisé et les étapes de son évaluation
 - Retranscription chronologique des événements importants



ANNEXE II

Maison d'enfants à caractère social : villas éducatives, accueil de jour, foyer pour adolescents, service d'accompagnement à la vie autonome

CONVENTION

Concernant l'intervention d'ALISE à l'Espace d'Accompagnement et de Projet pour Adolescents de la maison d'enfants Marie Caizergues

Intitulé de l'action : Soutien à la remobilisation des acquisitions scolaires

Entre les soussignés ci-après :

- La maison d'enfants Marie Caizergues, 1 rue St Vincent de Paul-34090 MONTPELLIER, représentée par madame....., directrice,
- Et
- CONVERGENCES 34, service ALISE, 37 avenue Georges Clémenceau- 34000 MONTPELLIER, représentée par monsieur....., président

Est conclue la convention suivante :

Article 1 : Objet

Mise en place d'une action autour de la lecture, de l'écriture, des apprentissages scolaires auprès des jeunes accueillis à l'EAPA, structure d'accueil de jour de la maison d'enfants Marie Caizergues.

Article 2 : Modalités

Cette intervention s'étend du 1^{er} janvier 2006 au 31 décembre 2006. Deux types d'action sont retenus :

- L'une permettra aux jeunes accueillis de bénéficier d'un soutien individuel aux acquisitions scolaires. Elle s'effectuera dans les locaux d'ALISE. Pour ce faire, l'association prévoit 20 heures hebdomadaires que l'équipe de l'EAPA répartira en fonction des besoins et des projets de chaque jeune.
Les objectifs du soutien individuel sont définis pour chaque jeune, conjointement par les équipes de l'EAPA et d'ALISE. ALISE adresse trimestriellement une évaluation de l'intervention à l'EAPA, elle sera transmise au jeune et à sa famille.

Unité de vie Marie Caizergues, 1 rue St Vincent de Paul
34090 MONTPELLIER – 04 67 14 59 83

Villa des Jonquilles
14 rue des fleurs
34080 MONTPELLIER
☎ 04.67.62.40.12

Villa Les Pins
6, rue Camille St Saëns
34000 MONTPELLIER
☎ 04.99.77.08.25

Villa Les Chênes
1, rue des Chênes
34430 ST JEAN DE VEDAS
☎ 04.67.27.00.32

Espace d'Accompagnement et
De Projet pour Adolescents
26 rue Louis Bréguet
34830 JACOU
☎ 04.67.59.10.93

Villa Colucci
1, impasse Blazy
34000 MONTPELLIER
☎ 04.67.60.94.80

S.A.V.A.
1, rue st Vincent de Paul
34090 MONTPELLIER
☎ 04.67.14.59.84

- L'autre est une intervention collective qui se tiendra dans les locaux de l'EAPA à raison de 2 heures par quinzaine. Elle s'adressera aux jeunes présents (10 maximums), après évaluation de l'équipe éducative de l'EAPA. Pour cette intervention l'association met à disposition de la maison d'enfants, deux animateurs lorsqu'au moins trois jeunes sont concernés par l'activité. En dessous de ce seuil, un seul animateur assurera l'intervention.
Le contenu de l'action est précisé dans le projet d'action ALISE annexé à la présente convention. Il est préalablement discuté avec le chef de service et l'équipe éducative de l'EAPA.

Les différentes interventions sont interrompues à l'occasion des vacances scolaires. L'EAPA informe ALISE des éventuelles modifications liées aux absences des jeunes.

L'action donnera lieu à un bilan bi-annuel d'une durée d'une heure trente, entre la maison d'enfants et le service ALISE.

Article 3 : Conditions financières

Le coût de l'action est fixé àeuros. Cette somme pourra être revue par avenant et après accord des deux parties si les 20 heures s'avéraient insuffisantes du fait des projets des jeunes ou de leur nombre trop important. Le règlement s'effectue par mandat administratif et sur présentation d'une facture au terme de la convention.

Article 4

Les intervenants de l'association CONVERGENCE 34, service ALISE, sont tenus à l'obligation de discrétion professionnelle au sujet des faits ou informations qu'ils auraient à connaître dans la cadre de leur intervention.

Article 5

La présente convention prend effet le 1^{er} janvier 2006 et est valable jusqu'au 31 décembre 2006.

**La directrice de la maison d'enfants
Marie Caizergues**

**Le président de l'association
CONVERGENCES 34**

ANNEXE III

Budget prévisionnel du service pour une année de fonctionnement
--

GROUPE 1
<i>Dépenses afférentes à l'exploitation courante</i>

602 (Achats stockés)		TOTAL
Alimentation (1)	5 796 €	5 796 €
Produits d'entretien	490 €	490 €
	6 286 €	6 286 €

606 (Achats non stockés)		TOTAL
Eau	500 €	500 €
Electricité	2 670 €	2 670 €
Carburant	500 €	500 €
Petit matériel et petit outillage	1 000 €	1 000 €
Fournitures administratives	250 €	250 €
Fournitures éducatives	600 €	600 €
Sport et loisirs (2)	720 €	720 €
	6 240 €	6 240 €

TOTAL ACHATS	12 526 €	12 526 €
---------------------	-----------------	-----------------

6112 (Sous traitance)		TOTAL
Vacances et sorties	800 €	800 €
Prestations à caractère med-soci	7 954 €	7 954 €
	8 754 €	8 754 €

TOTAL SOUS TRAITANCE	8 754 €	8 754 €
-----------------------------	----------------	----------------

Autres services extérieurs		TOTAL
Transport des usagers (3)	1 980 €	1 980 €
Frais postaux	100 €	100 €
Frais de télécommunication	1 200 €	1 200 €
Prestation alimentation ext (4)	1 500 €	1 500 €
	4 780 €	4 780 €

TOTAL AUTRES SERVICES EXTERIEURS	4 780 €	4 780 €
---	----------------	----------------

	TOTAL	
TOTAL GROUPE 1	26 060 €	26 060 €

GROUPE 2
Dépenses afférentes au personnel

Personnel salarié		TOTAL
	164 339 €	164 339 €
	164 339 €	164 339 €

		TOTAL
TOTAL GROUPE 2	164 339 €	164 339 €

GROUPE 3
Dépenses afférentes à la structure

		TOTAL
Locations immobilières	21 900 €	21 900 €
Entretien bâtiment	1 500 €	1 500 €
Entretiens autres matériels	1 200 €	1 200 €
Assurances	1 200 €	1 200 €
Documentation	200 €	200 €
Impôts locaux	200 €	200 €
Amortissements	4 666 €	4 666 €
	30 866 €	30 866 €

		TOTAL
TOTAL GROUPE 3	30 886 €	30 886 €

		TOTAL
TOTAL GROUPES 1 + 2 + 3	221 285 €	221 285 €

Amortissement de l'aménagement et de l'équipement des nouveaux locaux

Mobilier sur 5 ans	2 000 €	400 €
Matériel informatique sur 2 ans	2 000 €	1 000 €
Véhicule sur 5 ans	13 000 €	2 600 €
Matériel atelier sur 3 ans	2 000 €	666 €
TOTAL	19 000 €	4 666 €

Détail de certains calculs

- (1): 3,5E x 8 jeunes x 230 jours x 0,90 (taux d'occupation)
- (2): 10E x 8 jeunes x 10 mois
- (3) Cartes de transports urbains: 25E x 8 jeunes x 11 mois x 0,96
- (4) : Repas pris à l'extérieur par les jeunes en stage

Détail du groupe 2: personnel salarié

encadrement		ETP	Salaire brut	Ch. sociales
directeur		0,15	6055	3511
chef de service		0,3	10 831€	6 281€
psychologue		0,2	4 972€	2 883€
éducatif				
éducateur spécialisé		2	50 010€	29 005€
moniteur éducateur		1	21 405€	12 414€
soins				
infirmière		0,1	2 390€	1 386€
logistique				
comptable		0,15	3 733€	2 165€
secrétaire pédagogique		0,15	2 184€	1 266€
agent d'entretien		0,2	2 436€	1 412€
TOTAL	TOTAL	4,25	104 016€	60 323€

Eléments de calcul du prix de journée

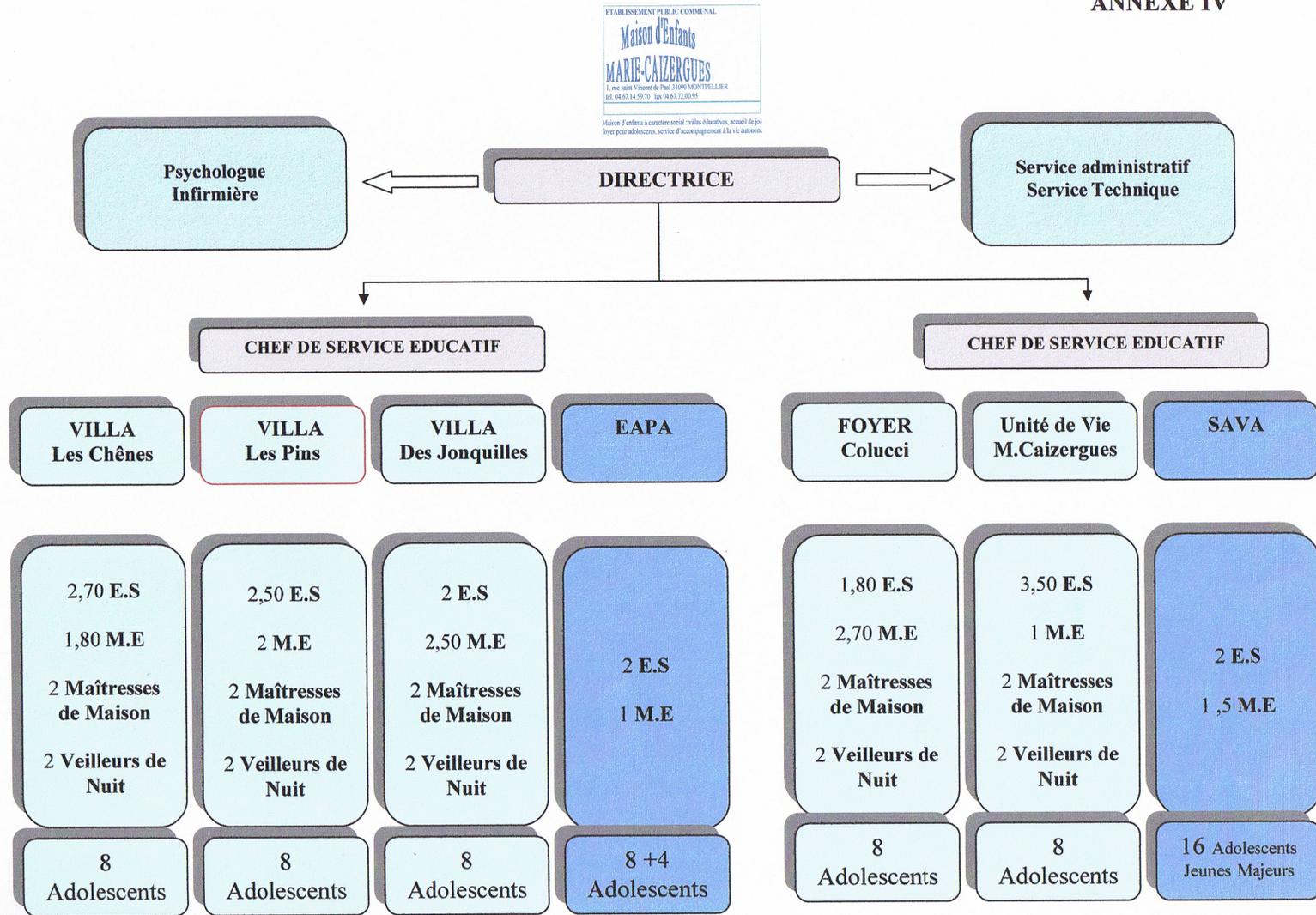
Le nombre de jours d'ouverture de l'EAPA est fixé à 230

Le taux d'occupation retenu est de 0,90

Le nombre de journées à réaliser de 1656

Le prix de journée proposé est de 133,63E

ANNEXE IV



FICHE D'INTERVENTION AUPRES DES FAMILLES

Concernant l'accueil de :

Date	Lieu

Personnes présentes lors de la rencontre ou la visite à domicile

Objectif (s)

Déroulement, contenu de la rencontre ou VAD

Maison d'enfants Marie Caizergues

Ressentis, interrogations, réactions dans l'après coup

Analyse de l'équipe pluridisciplinaire, perspectives de poursuite de l'intervention

Maison d'enfants Marie Caizergues