



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES**

**Promotion 2006**

**Enfance**

---

**DIVERSIFIER ET ADAPTER L'ACCOMPAGNEMENT D'ADOLESCENTS  
EN MECS POUR LES RÉINSCRIRE DANS UNE DYNAMIQUE DE  
SOCIALISATION ET DE FORMATION**

**Olivier LAURENT**

---

# Remerciements

---

Je tiens à remercier :

- Mme Véronique PIERSON, Directrice d'établissement social, tutrice de mon mémoire,
- M. Alain MARC, ancien Directeur de la MECS « Bon Secours »,
- M. André BRESSON, Directeur éducatif de la MECS « Bon Secours »,
- Mme Agnès DEVOCELLE, Responsable du Service « Offre d'Accueil » à la Direction « Enfance et Famille » du Conseil Général de l'Hérault,
- Mme Cathy BONNERIEZ, Responsable de l'Observatoire Départemental de l'Enfance en Danger au Conseil Général de l'Hérault,
- M. MAS, Responsable du Centre de Réentrainement à l'Effort et à la Formation (CREF),
- M. Benoît RIGAUD, Coordinateur à la MECS « Bon Secours »,
- Mme Christine GAUTRON, Responsable Pédagogique de l'Institut Régional de Formation des Directeurs (IRFFD).

---

# Avant propos

---

Ce mémoire, réalisé dans le cadre de la formation au CAFDES, constitue un exercice de direction et de conduite de projet ; il répond ainsi à la « commande » de l'ENSP.

Il convient toutefois de préciser que j'occupai au moment de l'écriture du mémoire le poste de directeur de l'union d'économie sociale partenaire de la MECS ; celle-ci étant l'objet du présent mémoire.

Ainsi, mon positionnement de direction et la conception du projet sont inspirés à la fois d'une réalité à laquelle j'ai été partiellement associé, de mon regard « extérieur » et d'éléments résultant de ma réflexion professionnelle tirée de ma formation.

---

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL D'UNE INSTITUTION .....</b>	<b>3</b>
1.1 DE LA POLITIQUE DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE ET DE LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT.....	3
1.1.1 <i>Le jeune accueilli, d'objet à sujet de droit</i> .....	3
1.1.2 <i>L'établissement «Bon Secours» du XIX<sup>ème</sup> siècle à 1975</i> .....	7
1.1.3 <i>Création de l'association et développement de l'établissement : 1975- 2005</i> .....	9
1.2 CARACTERISTIQUES DES JEUNES ACCUEILLIS ET DE LEURS FAMILLES .....	13
1.2.1 <i>Des problématiques familiales diversifiées à l'origine du placement</i> .....	14
1.2.2 <i>Les jeunes accueillis dans l'institution</i> .....	15
1.2.3 <i>Plus d'adolescents et plus de situations de rupture</i> .....	17
1.3 DE L'ADOLESCENCE ET DE SA PRISE EN COMPTE .....	18
1.3.1 <i>L'adolescence : l'émergence d'un concept</i> .....	18
1.3.2 <i>Les besoins des familles et des enfants</i> .....	22
1.3.3 <i>Un début de prise en compte des besoins des adolescents</i> .....	23
1.4 UN CONTEXTE DEPARTEMENTAL EN MUTATION .....	25
1.4.1 <i>Accroissement et paupérisation de la population du département</i> .....	25
1.4.2 <i>Le schéma « enfance et famille » du département</i> .....	28
1.4.3 <i>L'appel public à projet de 2005 - 2006 : la création de 8 places en internat avec accompagnement scolaire et pré-professionnel pour adolescents</i> .....	29
<b>2 UN DIAGNOSTIC DE LA MECS «BON SECOURS» .....</b>	<b>31</b>
2.1 POINTS FORTS ET LIMITES DU FONCTIONNEMENT D'UNE INSTITUTION.....	31
2.1.1 <i>Une offre diversifiée</i> .....	31
2.1.2 <i>Des admissions longues et sélectives</i> .....	34
2.1.3 <i>Certains atouts</i> .....	35
2.1.4 <i>L'institution questionnée par ses adolescents en difficultés</i> .....	36
2.2 UN PROJET D'ETABLISSEMENT A REVISITER.....	38
2.2.1 <i>Le travail avec les familles</i> .....	38
2.2.2 <i>La personnalisation de l'accompagnement</i> .....	40
2.2.3 <i>Le partenariat de proximité avec des structures et des lieux de vie « éduquants »</i> .	42
2.2.4 <i>S'interroger sur une révision du projet d'établissement</i> .....	45
2.3 LES RESSOURCES HUMAINES .....	46
2.3.1 <i>Des effectifs salariés concentrés sur la fonction éducative</i> .....	46

2.3.2	<i>Une organisation pyramidale.....</i>	47
2.3.3	<i>Envisager les modalités d'une déconcentration.....</i>	50
2.4	<b>AMORCER LE CHANGEMENT : CONSULTER AVANT D'AGIR.....</b>	51
2.4.1	<i>Le diagnostic comme point d'appui .....</i>	51
2.4.2	<i>La réponse à l'appel d'offre et l'accord de financement .....</i>	54
2.4.3	<i>Constituer des commissions de travail et un comité de pilotage.....</i>	55
2.4.4	<i>Ouvrir la consultation et le partenariat .....</i>	56
<b>3</b>	<b>LA CREATION DU SERVICE « A-TE-LIER » POUR PROMOUVOIR UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ DES ADOLESCENTS EN DIFFICULTÉ .....</b>	<b>58</b>
3.1	<b>DE NOUVELLES MODALITES D'INTERVENTIONS .....</b>	<b>58</b>
3.1.1	<i>Offrir des lieux de vie diversifiés et modulables.....</i>	58
3.1.2	<i>Proposer un soutien scolaire et une mise au travail .....</i>	60
3.1.3	<i>L'ouverture à de nouveaux partenariats .....</i>	63
3.1.4	<i>Promouvoir de nouveaux modes d'action éducative.....</i>	65
3.2	<b>LA MISE EN ŒUVRE DU NOUVEAU SERVICE.....</b>	<b>67</b>
3.2.1	<i>Etablir un calendrier de l'action.....</i>	67
3.2.2	<i>Constituer une équipe de travail .....</i>	68
3.2.3	<i>Gérer les éléments matériels et financiers .....</i>	72
3.2.4	<i>Déconcentrer le pouvoir, les lieux de vie et d'activités.....</i>	74
3.3	<b>ACCOMPAGNER LA DEMARCHE DE CHANGEMENT .....</b>	<b>75</b>
3.3.1	<i>Optimiser la formation et soutenir les salariés .....</i>	75
3.3.2	<i>Mettre en place des outils d'évaluation.....</i>	76
3.3.3	<i>Perspectives pour demain.....</i>	77
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>79</b>

## **BIBLIOGRAPHIE..... 81**

## **LISTE DES ANNEXES .....I**

**ANNEXE 1 : CAHIER DES CHARGES DE L'APPEL D'OFFRE DU CONSEIL GENERAL DE L'HERAULT POUR LA CREATION D'UN SERVICE D'INTERNAT DE HUIT PLACES POUR ADOLESCENTS EN GRANDE DIIFICULTE..... II**

**ANNEXE 2 : BUDGET DE FONCTIONNEMENT POUR UNE ANNEE DU SERVICE « A-TE-LIER » ..... V**

**ANNEXE 3 : BILAN FINANCIER DE L'ETABLISSEMENT AU 31/12/2005 ..... VIII**

**ANNEXE 4 : COMMENTAIRE DU BILAN FINANCIER DE L'ETABLISSEMENT ..... X**

---

## Liste des sigles utilisés

---

<b>AEMO</b>	Action Educative en Milieu Ouvert
<b>AERD</b>	Action Educative Renforcée à Domicile
<b>AMI</b>	Atelier Maturation Insertion
<b>ARH</b>	Agence Régionale de l'Hospitalisation
<b>ASE</b>	Aide Sociale à l'Enfance
<b>BEP</b>	Brevet d'Etudes Professionnelles
<b>BFR</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>BP</b>	Budget Prévisionnel
<b>CAF</b>	Caisse d'Allocations Familiales
<b>CAFERUIS</b>	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
<b>CAP</b>	Certificat d'Aptitude Professionnelle
<b>CASF</b>	Code de l'Action Sociale et des Familles
<b>CE</b>	Comité d'Entreprise
<b>CHSCT</b>	Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail
<b>CHU</b>	Centre Hospitalier Universitaire
<b>CIF</b>	Congé Individuel de Formation
<b>CLIS</b>	CLasse d'Intégration Scolaire
<b>CNRS</b>	Centre National de la Recherche Scientifique
<b>CPAM</b>	Caisse Primaire d'Assurance Maladie
<b>CREF</b>	Centre de Réentraînement à l'Effort et à la Formation
<b>CROSMS</b>	Commission Régionale de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale
<b>CRS</b>	Compagnies Républicaines de Sécurité
<b>CVS</b>	Conseil de la Vie Sociale
<b>DDASS</b>	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
<b>DSD</b>	Direction de la Solidarité Départementale
<b>ETP</b>	Equivalent Temps Plein
<b>FEHAP</b>	Fédération des Etablissements Hospitaliers et de l'Assistance Publique
<b>FJT</b>	Foyer de Jeunes Travailleurs
<b>FRE</b>	Fonds de Roulement d'Exploitation
<b>FRI</b>	Fonds de Roulement d'Investissement
<b>FRNG</b>	Fonds de Roulement Net Global
<b>HLM</b>	Habitat à Loyer Modéré
<b>IME</b>	Institut Médico-Educatif

<b>INSEE</b>	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
<b>ITEP</b>	Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique
<b>IUFM</b>	Institut Universitaire de Formation des Maîtres
<b>MECS</b>	Maison d'Enfants à Caractère Social
<b>MJC</b>	Maison des Jeunes et de la Culture
<b>MST</b>	Maladie Sexuellement Transmissible
<b>ONED</b>	Observatoire National de l'Enfance en Danger
<b>PJJ</b>	Protection Judiciaire de la Jeunesse
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>SAFE</b>	Service d'Accompagnement Familles Enfants
<b>SASEDAP</b>	Service d'Accompagnement Socio-Educatif dans la Découverte de l'Activité Professionnelle
<b>SAVS</b>	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
<b>SEGPA</b>	Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté
<b>SEJ</b>	Service Educatif de Jour
<b>SCOP</b>	Société Coopérative Ouvrière de Production
<b>URSSAF</b>	Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales
<b>UES</b>	Union d'Economie Sociale
<b>VAE</b>	Validation des Acquis de l'Expérience

## INTRODUCTION

« Il n'y a pas de fruit qui n'ait été âpre avant d'être mûr »

Publilius Syrus - Poète latin (né en – 85 et décédé en – 43)

Après avoir assuré pendant près de dix ans la responsabilité d'une Union d'Economie Sociale (UÉS) partenaire de la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) « Bon Secours », j'ai ensuite pris la direction de l'institution le 1<sup>er</sup> septembre 2005. Pendant la première période, j'ai accueilli en permanence dans cette entreprise entre quatre et huit jeunes que me présentait la MECS. Ils avaient pour point commun d'avoir plus de 16 ans et d'être en difficulté d'intégration sociale et professionnelle. J'ai également vu s'accroître et évoluer cette population. S'accroître déjà, car la région de Montpellier, de par sa qualité de vie supposée, attire toujours plus d'habitants, et que le nombre d'adolescents est en augmentation rapide du fait de cette poussée démographique. Evolution de cette population aussi, car aux difficultés scolaires et d'insertion professionnelle s'en sont progressivement ajoutées d'autres : troubles psychologiques accentués ou dépression nerveuse pour certains, difficultés à établir des liens et violence pour d'autres. Sans oublier un mal être qui tend à se généraliser, des difficultés à se situer et à envisager un avenir avec sérénité. Il en résultait des ruptures brutales de l'accueil, les modalités d'accompagnement devenant inadaptées aux besoins des usagers.

Aussi, à ma prise de fonction dans l'établissement, il me tient à cœur d'adapter le dispositif d'accompagnement de ces jeunes. D'une part, cette population connaît une souffrance psychique qui appelle un devoir de réponse de ma part. D'autre part, elle met en cause le fonctionnement des groupes de vie et l'accompagnement des autres jeunes. Tel est mon questionnement.

Mon entrée en fonction intervient dans un contexte particulier puisque le précédent directeur est resté plus de 30 années en poste. Après un mois « en doublure » avec mon prédécesseur, je constate que l'institution est plutôt en avance sur la mise en œuvre des politiques publiques. L'offre est diversifiée et les droits des usagers n'ont pas attendu la loi de rénovation de l'action sociale de 2002 pour être promus. Un travail original et porteur de résultats est réalisé avec les familles au travers de l'analyse transgénérationnelle et de rencontres fréquentes familles / institution. L'établissement a également réfléchi à la personnalisation de l'accompagnement des 142 enfants accueillis ou suivis. Cependant, les adolescents qui représentent plus de 71 % des usagers, ne font pas l'objet de modalités particulières de prise en compte malgré les tensions constatées entre eux, envers les plus jeunes et vis à vis des salariés. Le projet d'établissement ne fait pas de distinction d'accueil en fonction de l'âge des jeunes.

Quant à la gestion des ressources humaines, elle est fondée sur un système plutôt pyramidal laissant peu de place aux initiatives individuelles.

De son côté, le Conseil Général de l'Hérault, autorité de contrôle et de tarification de l'établissement a modifié son organisation depuis près de trois ans. Créé en 2004, le service « offre d'accueil » est devenu une entité importante de la Direction « Enfance et Famille ». Il a été mis en œuvre pour répondre aux difficultés de placement des jeunes confiés. Le Département tend à manquer de places d'internat et les ruptures d'accompagnement sont fréquentes. Une coordination de l'offre et de la demande est ainsi mise en place par ce service en lien avec les agences départementales situées sur chaque canton. Les institutions disposant de places et celles demandeuses de réorientations pour les jeunes en situation de crise s'adressent à ce service.

C'est dans ce contexte et suite aux constats établis par le nouveau service qu'est lancé en janvier 2006 un appel à projet pour la création d'un service adapté pour adolescents en difficultés plurielles. Or, cet appel s'inscrit dans la stratégie de développement et d'adaptation de l'établissement et de l'association gestionnaire. Il s'intègre d'une part à la stratégie de l'établissement de répondre aux besoins de populations en souffrance : celle des adolescents en crise et celle des enfants, en difficulté du fait de côtoyer des adolescents en difficulté. Il constitue d'autre part un des leviers de la politique de changement au service de la qualité de l'accompagnement. Changement dans le sens d'une participation plus grande des salariés et d'un renouvellement des pratiques professionnelles. D'ailleurs, le projet d'établissement, élaboré en 2002 est à renouveler au plus tard en 2007.

Dans un premier temps, j'étudierai l'évolution du contexte environnemental de l'institution. Elle concerne la politique de l'enfance et de la famille dans le sens d'une plus grande considération de la place et des besoins des usagers. Ces derniers connaissent une mutation sensible en terme de problématiques familiales et de difficultés. Ces changements interviennent dans le cadre d'une prise en compte sociétale et départementale de l'adolescence. Dans un second temps, je dresserai un diagnostic de l'institution « Bon Secours » avec pour objectif d'établir les points d'appui dont dispose l'établissement pour mettre en place un nouveau service et les points à améliorer. La maison d'enfants est innovante dans plusieurs domaines mais le mode de management est à revoir dans le sens d'une plus grande participation des salariés. Dans un troisième temps, je ferai part de la création du service « A-TE-LIER » dont l'objectif est de promouvoir un accompagnement adapté pour adolescents en difficultés cumulées. Le nom du service évoque l'objectif de lier chaque adolescent à son environnement : lieu de vie, famille, scolarité, loisirs, monde professionnel... Il fait également référence au fait que des intervenants différents coopèrent ensemble dans un même objectif au service d'un public qui a besoin de prendre un temps de socialisation et de formation.

# **1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL D'UNE INSTITUTION**

La MECS « Bon Secours » évolue dans un contexte reflétant la cristallisation de certains problèmes de la société : paupérisation d'une partie de la population, difficultés de relations au sein de la cellule familiale, violences et crise de l'adolescence.

Nous allons voir tout au long de cette partie, au travers de données chiffrées et des analyses, que ces problématiques sont renforcées dans le département de l'Hérault du fait d'une situation socio-économique délicate : chômage endémique, revenus faibles, pression immobilière excluante, du fait d'un afflux constant de population extérieure.

## **1.1 DE LA POLITIQUE DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE ET DE LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT**

### **1.1.1 Le jeune accueilli, d'objet à sujet de droit**

La prise en compte du phénomène de la crise d'adolescence et des jeunes en grande difficulté au moment de ce passage n'a pas été une évidence à toutes les époques. La lente évolution du regard porté en premier sur l'adulte et ensuite sur l'enfant ont été nécessaires à la transformation de l'action sociale.

La première loi qui reconnaît l'enfant vis à vis de ses parents est celle de 1889. Le législateur prévoit la déchéance des droits de puissance paternelle sur l'enfant moralement abandonné ou maltraité. L'enfant est protégé de ses parents et placé sous la tutelle de l'assistance.

Une loi de 1904 appelée « Charte de l'assistance à l'enfance » définit et prévoit la protection juridique des enfants. Il s'agit de la première intervention aux enfants secourus. Elle prévoit également la tutelle de l'autorité publique sur les enfants trouvés ou abandonnés.

Il faudra attendre 1936 pour que soit institué le Code de la Famille et de l'Aide Sociale. Dans l'après guerre et jusque dans les années 60, les lois et décrets vont se succéder pour promouvoir l'action sociale auprès des familles : allocations familiales, réglementation des interventions de la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS) et des juges en matière civile et pénale. La mesure d'assistance éducative auprès de l'enfant et de sa famille tend à se généraliser. Ces textes jouent en faveur à la fois de la famille et de la reconnaissance même de l'enfant.

En lien avec l'évolution des mentalités de l'après 1968, les décennies 70 – 80 marquent une étape importante. Plusieurs rapports publics vont avoir une influence sur les lois promulguées.

Le rapport Dupont-Fauville de 1972 redéfinit les missions de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Ses axes d'intervention sont novateurs pour l'époque : la continuité dans la prise en charge de l'enfant, la nécessité de développer la prévention et la déconcentration de l'action au plus près de la population.

Le rapport Bianco-Lamy de 1980 met en lumière l'absence de deux acteurs dans la prise en charge des services sociaux : l'enfant et sa famille. Il propose le passage d'une relation d'aide à celle d'accompagnement. Il ne s'agit plus de faire « à la place de » mais de « faire avec ». L'enfant et sa famille deviennent acteurs de la démarche, et non sujets bénéficiant d'une assistance.

Dans le même sens, en 1982, la circulaire Questiaux relative aux orientations principales sur le travail social vise à redonner la parole à l'utilisateur (l'enfant et sa famille). Elle précise que l'action sociale est inscrite dans une démarche de solidarité et de démocratie. Les individus concernés doivent devenir acteurs du changement de leur condition et mode de vie.

La loi du 6 juin 1984 définit et renforce de manière importante le droit des familles et des jeunes dans leurs rapports avec les services de la protection de l'enfance : droit d'être informés, droit d'être accompagnés par la personne de leur choix, droit d'être consultés.

Ces prérogatives seront réaffirmées dans la loi du 6 janvier 1986 définissant les missions et prestations de l'ASE dans le cadre de la décentralisation.

Les années 2000 ont consacré le droit des usagers avec la loi du 2 janvier 2002. Plusieurs outils sont mis à leur disposition pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et de manière éclairée les prestations ou accompagnements qui leur sont proposés et organiser leur défense en cas de besoin.

De son côté, la loi du 4 mars 2002 (N° 2002-305, JO du 05/03/02) relative à l'autorité parentale vise à renforcer l'égalité entre tous les enfants quelle que soit la situation matrimoniale de leurs parents. Elle renforce également le principe de coparentalité selon lequel il est de l'intérêt de l'enfant d'être élevé par ses deux parents, même lorsque ceux-ci sont séparés.

Plusieurs rapports sont rédigés. Les premiers en 2000 (rapport Deschamps) et 2001 (rapports Naves Cathala puis Roméo) préconisent le renforcement du rôle de la famille.

D'autres, ensuite, tendent à une réforme de la protection de l'enfance pour renforcer le dispositif de signalement des enfants en danger, réaliser une action plus efficiente, mieux coordonnée entre les acteurs et renouvelée dans sa proximité aux usagers.

Du côté des praticiens, Maurice Berger, chef de service en psychiatrie de l'enfant au CHU de Saint Etienne et professeur de psychologie à l'Université de Lyon II, n'a pas hésité,

dans un ouvrage retentissant<sup>1</sup> publié en 2003 à parler d'échec de la protection de l'enfance. Il remet en cause la politique du « tout familial » visant à réduire les placements institutionnels. Cette politique privilégie le maintien ou le retour rapide de l'enfant dans sa famille. Pour lui, trop d'enfants subissent la défaillance ou la maltraitance familiale.

Deux rapports ont été commandés par le Ministère des Affaires Sociales. Le premier est celui du groupe de travail placé sous la présidence de Philippe Nogrix<sup>2</sup>, sénateur. Il s'est en particulier attaché aux procédures en amont du placement : signalement, prévention de la maltraitance. Les failles restent importantes comme le démontrent plusieurs procès plus ou moins médiatiques où des enfants ont été abusés pendant plusieurs mois ou années sans que les services sociaux et judiciaires soient intervenus. Les procédures de détection de la maltraitance doivent être renforcées et mieux coordonnées.

Un second rapport est établi par un groupe de travail piloté par Louis de Broissia<sup>3</sup>. Il propose notamment le développement d'actions éducatives précoces en milieu ouvert comme alternative au placement et aux familles d'accueil. Il préconise en même temps une meilleure coordination des intervenants. Il propose aussi le développement de la formation des personnels et l'organisation d'un grand débat national permettant de faire émerger un consensus sur les objectifs et les moyens nécessaires pour conduire une action efficace auprès des enfants et de leurs familles.

Ce rapport dresse plusieurs propositions notamment sur la diversification des modes d'accompagnement. La population adolescente est prise en compte dans ses spécificités ainsi que les réponses qui doivent lui être apportées (point n° 2-2-4 du rapport de Broissia). Il est préconisé la mise en place d'un réseau partagé de prise en charge des adolescents, la création d'un plateau technique inter-établissements et inter-institutionnel relatif à la scolarité ou à la formation professionnelle en partenariat avec l'Education Nationale. Le rapport propose également la mise en place d'un dispositif d'accueil de crise ou d'hébergement d'urgence hors mandat, et la création de structures à financements croisés, pluridisciplinaires et pluri-institutionnelles associant le champ sanitaire, social, éducatif et pédagogique pour les jeunes à problématiques multiples, en ruptures successives de prise en charge et requérant une complémentarité institutionnelle dans leur accompagnement.

Parallèlement aux initiatives gouvernementales, l'Assemblée Nationale a créé en décembre 2004 une mission d'information sur la famille et les droits de l'enfant. Elle est

---

<sup>1</sup> Berger Maurice, *L'échec de la protection de l'enfance*, Dunod, 2003, 259 pages

<sup>2</sup> Rapport du groupe de travail placé sous la présidence de Philippe Nogrix, *L'amélioration de la procédure de signalement de l'enfance en danger*, avril 2005

<sup>3</sup> Rapport du groupe de travail placé sous la présidence de Louis de Broissia, *L'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés*, avril 2005

chargée d'étudier l'examen d'une refonte de la législation relative à la famille et aux droits des enfants. Elle a produit un rapport dans ce sens<sup>4</sup>.

L'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED), récemment créé par la loi du 2 janvier 2004<sup>5</sup>, vient de publier en septembre 2005 son premier rapport annuel<sup>6</sup>. Il analyse les pratiques actuelles et insiste sur les grands axes à améliorer. Il préconise d'accentuer le travail avec les familles en obtenant leur adhésion et leur collaboration. Il propose comme le rapport Nogrix d'améliorer la prévention et le dépistage de la maltraitance en milieu scolaire en clarifiant les procédures de signalement. Il suggère également d'accroître la formation des personnels pour améliorer le recueil de la parole de l'enfant.

A la suite de ces nombreux rapports, le Ministre délégué à la Sécurité Sociale, aux personnes âgées et à la famille a conclu à la nécessité d'un débat national sur le dispositif de protection de l'enfance. Une loi de réforme est à l'étude<sup>7</sup>. Elle doit renforcer ou préciser certaines priorités comme le dispositif de prévention, le suivi régulier des enfants accompagnés (établissement d'un rapport annuel), l'amélioration des relations des familles avec les services de la protection de l'enfance (création d'un document d'engagements réciproques fixant des objectifs élaborés en commun entre la famille, l'administration et si possible l'enfant). Elle affirme le rôle central du Conseil Général dans le traitement des situations en coopération avec les parents. A la Justice seraient réservées les situations d'urgence et nécessitant une autorité. Le projet de loi table aussi beaucoup sur la diversification des modes d'intervention afin de permettre de graduer les réponses, de les adapter au contexte et aux besoins des enfants concernés.

Le jeune est ainsi devenu au fil du temps un sujet de droit à part entière. Il peut donc bénéficier d'un accompagnement au plus près de ses besoins. L'évaluation actuelle des besoins est favorable à la prise en compte des adaptations de l'accompagnement spécifique, nécessaire à la population adolescente. En raison de l'antériorité de l'établissement, je me suis attaché à rechercher l'évolution sur la même période de l'institution « Bon Secours ».

---

<sup>4</sup> Rapport de la mission d'information sur la famille et les droits de l'enfant, *Réformer la protection de l'enfance autour de quatre priorités*, juin 2005

<sup>5</sup> Loi n°2004-1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et à la protection de l'enfance – JO du 03/01/2004

<sup>6</sup> Premier rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, septembre 2005

<sup>7</sup> Actualités Sociales Hebdomadaires, 5 mai 2006, N° 2454, « *Le projet de Loi réformant la protection de l'enfance* », Alexandra Euillet

### **1.1.2 L'établissement «Bon Secours» du XIXème siècle à 1975**

L'établissement a connu une évolution proche de celle des politiques publiques. D'une structuration à l'origine de type internat « fermé », il a cependant été en lien constant avec l'Administration, lui permettant d'acquérir une culture de l'évolution.

#### De l'origine congréganiste

La MECS actuelle puise son origine dans un orphelinat fondé en 1856 par le Père Soulas. Ce prêtre diocésain de Montpellier a consacré une partie de sa vie au service des pauvres. Il a été, de par sa mission, au cœur des problèmes sociaux de plusieurs catégories de personnes en difficultés : personnes malades, âgées, orphelins...

Le Père Soulas a décliné son charisme et les buts qu'il souhaitait atteindre autour de paroles telles que « aimez le pauvre, identifiez-vous à ses besoins, avec ses souffrances » ou bien « cherchez le pauvre partout où il est ».

L'orphelinat est une de ses œuvres, celle des « filles ». Il est confié aux religieuses de la Congrégation qu'il a fondée. L'établissement est géré selon les principes du catholicisme social, à savoir dans la primauté de l'entraide et de la relation humaine sur la morale. L'internat, appelé « Bon Secours » accueille des orphelins mais aussi des enfants de familles nombreuses et peu fortunées.

#### Une recherche constante de lien avec l'Administration

Le Père Soulas puis la congrégation gardent un contact étroit avec les autorités locales et nationales. Ce partenariat apporte une reconnaissance, un gage de qualité et une notoriété des œuvres auprès de l'Administration et de la population.

Ainsi, dès 1857, les orphelins accueillis à « Bon Secours » sont « placés » en grande partie par les Administrations Préfectorale et Municipale. Certains jeunes restent confiés directement par les familles à la suite du décès de leurs parents. La reconnaissance publique de l'établissement a lieu le 3 décembre 1860 par décision Ministérielle. Par la suite, un arrêté Préfectoral du 19 mars 1921 autorise l'établissement à recueillir 60 pupilles de la Nation. Une première convention est signée le 12 février 1954, avec la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS). Très large et orientée sur plusieurs types de déficiences, elle autorise à recevoir « les sujets de sexe féminin de 5 à 18 ans présentant des troubles du caractère, de la déficience éducative, déficience motrice légère, à l'exclusion des déficiences profondes, des maladies mentales et les épileptiques ».

Une seconde convention est passée avec la DDASS en septembre 1970. Elle recentre la mission sociale de l'établissement sur l'accueil de jeunes en difficultés. L'établissement ne reçoit plus que des « filles de 6 à 16 ans présentant des déficiences éducatives à l'exclusion des enfants débiles moyens, malades mentaux et épileptiques ».

### Un lente évolution de l'institution

L'institution a peu évolué jusque dans les années 70. L'éducation scolaire primaire est dispensée dans les locaux mêmes de l'institution jusqu'à cette époque. Les jeunes sortent peu de l'établissement et manquent de repères sociaux. La structure devient mixte à partir de 1972. Une multiplicité d'évènements va cependant amener à des changements radicaux :

- La congrégation subit la crise des vocations. Elle a de plus en plus de mal à « recruter » des religieuses disponibles pour la direction, la gestion et l'animation quotidienne de la Maison.
- Les problématiques sociales des jeunes accueillis se font de plus en plus délicates : évolution des mœurs, émancipation des mentalités, jeunes difficiles à discipliner. Les religieuses n'ont pas la formation adéquate pour y répondre. Les services sociaux hésitent alors à confier des enfants. Au point qu'en 1975, alors que l'agrément est de 70 places, la structure n'héberge en fait que 18 jeunes.
- L'établissement doit faire face à la violence de ses résidents et à des dégradations matérielles. Un changement s'impose.
- Le contexte législatif et sociétal évolue également. Les grandes lois de 1975 sont en préparation. L'orphelinat devient une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS).

### L'association « Mas des Moulins »

La congrégation décide alors de promouvoir la création d'une association gestionnaire « loi 1901 ». Cette mutation se situe dans une période où les congrégations souhaitent quitter les postes de « pouvoir » pour se recentrer sur le « service ».

La nouvelle entité est dénommée association « Mas des Moulins » en référence à la présence de moulins à proximité du lieu où se situe l'établissement.

Les statuts de l'association sont déposés en Préfecture le 3 mars 1975. Ses membres sont au départ les religieuses elles-mêmes, des personnes de leur entourage et des individus experts recrutés en raison de leur technicité mais aussi de leurs convictions humaines, sociales et religieuses. Parmi les membres figure une ancienne inspectrice de la DDASS. Cette personne sera la Présidente de l'association de 1975 à 1985. Au fil du temps, il est demandé aux membres plus des convictions humaines et sociales que religieuses.

Les statuts ont pour but « l'accueil de ceux que la vie a blessés et l'attention aux nouveaux appels dans une créativité en éveil pour y répondre ». Les statuts valorisent également « la croissance humaine dans le respect de la personne par l'éducation, le travail et la formation ». La première mission de la toute jeune association est le recrutement d'un directeur laïc. Celui-ci sera nommé en juin 1975.

### **1.1.3 Création de l'association et développement de l'établissement : 1975- 2005**

Avec l'arrivée du directeur en 1975, la maison d'enfants va s'inscrire dans une démarche de professionnalisation autour de deux axes forts :

- l'ouverture de l'internat au monde extérieur
- le développement des actions de prévention en milieu ouvert.

Le directeur va rester 30 ans en poste de 1975 à 2005. C'est à cette période que vont être réellement mise en œuvre les politiques publiques.

#### Un internat ouvert sur l'extérieur

Les jeunes étaient accueillis dans une logique d'enfermement. Les contacts avec les structures extérieures étaient quasiment inexistantes hormis les établissements scolaires depuis 1970. Cette situation était fréquente à l'époque. Elle résultait notamment, comme le souligne Michel Chaponnais<sup>8</sup> des références religieuses dont disposaient les congrégations : la vie monastique et l'internat mis en place par les jésuites. Elle générait des situations éducatives d'implosion et un manque de repères des jeunes à l'extérieur.

De leur côté, les habitants du quartier entretenaient une relation tendue avec cette institution qu'ils considéraient pour « cas sociaux ».

La démarche engagée a été de faire entrer la société *autour* et *dans* l'établissement. L'internat est situé sur une réserve foncière de cinq hectares et demi appartenant à la congrégation. Cette dernière les a rendus disponibles pour les actions mises en œuvre dans le cadre de la MECS. L'ouverture s'est déroulée par paliers successifs et mesurés.

#### **1978 La Prévention Routière**

Une première action est lancée en 1978 à destination de tous les jeunes et plus particulièrement du public adolescent. Il est constaté que les jeunes disposant de mobylettes ne connaissent pas toujours le code de la route et le civisme. Lorsqu'ils sont contrôlés par les autorités de police, leur comportement est parfois agressif, d'autres fois dans la séduction et la plainte liées à leur statut de jeune « placé ».

La direction décide alors de créer une piste d'éducation routière. Elle est financée par la MECS et les fonds propres de l'association et mise en place en partenariat avec les Compagnies Républicaines de Sécurité (CRS) de la Prévention Routière et la Ville de Montpellier. La piste est mise à disposition des écoles primaires de la ville certains après-midis de la semaine.

---

<sup>8</sup> Chaponnais Michel, *Placer l'enfant en institution MECS, foyers d'enfants et villages d'enfants*, Ed. Dunod 2005, p.15

Les jeunes de la MECS bénéficient, outre de la présence régulière de populations extérieures à proximité de leur lieu de vie, d'une relation facilitée avec la Police, incarnant notamment l'autorité. Cette première action va apporter une certaine maturité dans la relation que ces jeunes ont avec le respect des règles et avec les personnes qu'ils côtoient. Elle constitue la première action de décroisement de l'institution.

### **1981 L'économie sociale**

Fort de cette expérience, d'autres structures vont être mises en place. Toujours pour le public adolescent, il est constaté que beaucoup suivent des formations courtes professionnelles, Certificat d'Aptitudes Professionnelles (CAP) ou BEP (Brevet d'Etudes Professionnelles). Beaucoup ont des difficultés à décrocher un stage, un apprentissage ou un emploi. En effet, ces jeunes ont peu de références au monde du travail : familles sans emploi, originaires de quartiers à fort taux de chômage.

La direction de la MECS, accompagnée par l'Association, promeut la création de structures de l'économie sociale aptes à accueillir ces jeunes pour les familiariser avec le monde du travail. En 1981, est créée une Société Coopérative Ouvrière de Production (SCOP). Elle gère un restaurant dans des locaux loués par l'Association à proximité de la maison d'enfants. Elle reprend les salariés de la cuisine de l'établissement.

Le choix du statut de SCOP est volontaire. Il inscrit l'activité dans l'économie sociale autour de deux directions complémentaires :

- hors du champ capitaliste et de la recherche du profit immédiat (pour la rémunération des actionnaires) : la personne est placée au centre des préoccupations et donc du dispositif, qu'il s'agisse des jeunes accueillis en stage, des salariés, des clients ou des partenaires.
- en impliquant le personnel : il est proposé à chaque salarié de devenir sociétaire de l'entreprise, c'est à dire détenteur de parts sociales. Trois sur quatre acceptent. Les sociétaires participent à voix égale aux assemblées générales de la SCOP. Ils décident ensemble du type de gestion et de développement de la structure. L'Association et la Congrégation sont également sociétaires de la structure.

Les buts sont multiples : offrir un terrain de découverte de l'activité professionnelle à ces jeunes mais aussi faire venir une population extérieure sur le site de la MECS. L'établissement est situé à proximité d'une zone de PME du secteur tertiaire, aux activités à dominante scientifique, médicale et de recherche d'environ 6 000 emplois, appelée « Parc Euromédecine ».

- Le restaurant de type cafétéria est ouvert uniquement le midi, du lundi au vendredi. Il s'agit d'une part de préserver des moments de calme pour l'établissement et d'autre part de s'adapter à la contrainte économique, c'est à dire aux besoins des clients qui viennent au moment de la pause déjeuner. Les repas

de la MECS sont livrés par la SCOP. Une partie de l'activité est ainsi stable. Le reste de l'activité est « volatile » et dépend notamment de qualité de la prestation fournie aux clients.

- En 1983, c'est une blanchisserie qui est créée. Sous forme de SCOP également, elle remplace la lingerie de l'établissement dans les mêmes conditions que le restaurant : ouverture sur l'extérieur, accueil de jeunes en stage.

### **1986 Création d'une Union d'Economie Sociale et du Service d'Accompagnement Socio-Educatif dans la Découverte de l'Activité Professionnelle**

L'Union d'Economie Sociale (UES) relève également de l'économie sociale. A la différence de la SCOP, ses sociétaires sont majoritairement des personnes morales. A côté de l'Association et de la Congrégation, une banque coopérative et une association gestionnaire d'établissements médico-sociaux vont s'associer. Cette entreprise va proposer plusieurs activités: espaces verts, peinture, petits travaux. Elle travaille pour ses sociétaires et à l'extérieur : syndicats de copropriétés, particuliers, administrations.

Parallèlement, le Conseil Général agréé la mise en place par l'établissement d'un Service d'Accompagnement Socio-Educatif dans la Découverte de l'Activité Professionnelle (SASEDAP). Dotée de cinq places, cette unité accueille en journée des jeunes de 16 à 18 ans (voire jusqu'à 21 ans pour ceux qui ont signé un contrat de jeune majeur). Les jeunes sont confiés aux SCOP ou à l'UES partenaires et sont suivis en matière éducative par ce service de la MECS. La population accueillie est généralement en échec scolaire. Un partenariat est mis en place avec le Foyer Départemental de l'Enfance pour la mise à disposition d'une enseignante spécialisée. Les jeunes bénéficient, une demi-journée par semaine, d'une séance individualisée de soutien scolaire. Le passage au SASEDAP est positif pour les jeunes dont les difficultés personnelles sont peu importantes, c'est à dire maîtrisées par le jeune et dont la motivation à « s'en sortir » est forte. Cependant, la structure montre ses limites pour les adolescents en situation de rupture sociale. D'une part, les entreprises ne sont pas adaptées pour recevoir cette population. D'autre part, l'encadrement du SASEDAP (0.28 ETP d'éducateur spécialisé et 0.1 ETP de coordinateur) n'est pas suffisant.

### **Années 1990 – début 2000 La construction d'un village autour de l'établissement**

La MECS poursuit son ouverture par la construction, en lien avec l'union d'économie sociale et des partenaires extérieurs, de logements sur le site de cinq hectares et demi. Ces partenaires sont un architecte, un assistant maître d'ouvrage, des organismes d'Habitat à Loyer Modéré (HLM) et la mairie de Montpellier.

Les organismes HLM construisent 100 logements sociaux pour familles. La congrégation finance la construction de 54 logements pour étudiants et jeunes professionnels et 15 appartements pour personnes âgées. Le lien entre ces populations et la MECS est concrétisé par la création par l'association Mas des Moulins et la CAF (Caisse d'Allocations Familiales) d'un centre d'animation de proximité. Ce centre est situé sur le site appelé dorénavant « village du père Soulas », englobant la MECS.

Ces nouvelles entités créent une vie « de village » permanente autour d'un objectif éducatif affirmé de socialisation. Bien qu'un espace du site soit réservé à la MECS (espace de protection), les jeunes ont la possibilité de participer régulièrement à des activités proposées par le centre d'animation.

L'objectif est de stimuler les jeunes de l'établissement par la rencontre d'autres populations qui vivent ou fréquentent le « village ». Des séances de soutien scolaire sont proposées par les étudiants et les personnes âgées. Des débats sont également organisés autour de thèmes et de films. Cette organisation est structurante pour les jeunes qui renvoient des éléments positifs de ces rencontres. Les équipes éducatives, bien que parfois déstabilisées par cette organisation particulière, tirent profit de ces outils et lieux « éduquants » de proximité. L'ouverture de l'internat s'est conjuguée avec une politique d'intervention dans les quartiers.

#### Le développement de la prévention en milieu ouvert

Dès le début des années 80, la MECS crée deux Services Educatifs de Jour (SEJ) dans les quartiers de La Paillade et de La Pergola à Montpellier. Les jeunes accueillis à l'internat sont en effet issus, pour beaucoup, de ces quartiers aux précarités économique, sociale et culturelle fortes. La mise en place de ces services dans ces quartiers entre dans une stratégie institutionnelle de rapprochement avec la population accueillie en internat. En 2004, le taux de chômage de ces deux quartiers atteint 41 %. L'objectif est de soutenir la famille et d'accompagner le jeune pour éviter un placement en établissement sous forme d'internat. Quelquefois, le service prépare et donne un sens à l'accueil en internat. Ces services accueillent en moyenne 15 jeunes le soir dans des appartements loués aux HLM de l'Hérault. Les jeunes viennent avec leur famille faire leur travail scolaire et aborder les problématiques familiales qu'ils rencontrent. Le suivi familial est coordonné par une équipe éducative et un psychologue.

Dans la même logique de prévention, un Service d'Accompagnement Famille Enfants (SAFE) a été créé en 2001, dans les locaux du SEJ de « La Pergola » sur proposition de la MECS au Conseil Général. Une éducatrice de jeunes enfants accueille huit enfants de un à quatre ans ainsi que leur famille. L'objectif est de favoriser l'éducation parentale de familles déracinées et démunies face à leur situation de parent. Ce service entre dans la

ligne stratégique de la MECS et du schéma départemental pour favoriser la place et l'intervention des parents pour éviter un placement.

Plus récemment, en 1997 et 2000, la MECS a mis en place deux services d'Action Educative Renforcée à Domicile (AERD). Ils assurent le suivi de 20 familles chacun. L'un est implanté dans le quartier des Cévennes à Montpellier, dont sont également issus une partie des jeunes de l'établissement. L'autre à Ganges, petite ville de 15 000 habitants à 35 kilomètres au Nord-Est de Montpellier. Dans cette commune, les infrastructures sociales sont peu importantes. Plusieurs jeunes sont orientés en internat de MECS à Montpellier alors qu'une action d'accompagnement sur place est parfois suffisante. Ce dernier service a été créé dans le cadre du premier schéma départemental « enfance et famille » du département de l'Hérault pour les années 2001 à 2006.

La mise en place de ces services s'est accompagnée d'une diminution des places d'internat : de 70 en 1975, l'agrément est passé à 53 lits en 2005. L'objectif est bien de développer la prévention et diminuer l'accueil en internat. Les placements sont ressentis comme stigmatisants et facteurs de rupture intra-familiale. L'établissement a ainsi su s'adapter aux évolutions des besoins de la population et à la demande des prescripteurs.

Je constate donc que l'établissement a su évoluer en lien et même au-delà des prescriptions des politiques publiques. L'établissement est aujourd'hui ouvert sur l'extérieur grâce à un partenariat varié et novateur. Il a également diversifié son offre d'accompagnement. Dans la deuxième partie de ce mémoire, j'établirai un diagnostic sur le fonctionnement de l'établissement. Il viendra compléter cette analyse de l'existant.

A noter que la question se pose actuellement de quelques adolescents en grande difficulté. Leurs problématiques à la fois scolaire et psychique, et leur manque de mobilisation désarment leurs familles. Ces dernières, parfois victimes de violences de la part de leurs enfants doivent se résoudre à un placement en MECS. La prévention en milieu ouvert touche ses limites en raison de la complexité et de la lourdeur des problèmes de certains jeunes pour lesquels elle n'offre pas de réponse assez étoffée.

La question de l'accompagnement de ces jeunes n'est pas résolue. En internat, leur comportement peut être difficile et met en péril la vie des groupes d'enfants.

Elle nuit également à la cohésion des populations du « village du père Soulas » et la qualité relationnelle des animations proposées. Plusieurs débats organisés et des séances de soutien scolaire ont dû être écourtés. L'internat manque de structuration pour l'accueil des adolescents en grande difficulté.

## **1.2 Caractéristiques des jeunes accueillis et de leurs familles**

Pour évoquer les difficultés de ces adolescents, il est nécessaire de repérer au préalable les caractéristiques du contexte du placement de la population accueillie.

### 1.2.1 Des problématiques familiales diversifiées à l'origine du placement

Les jeunes accueillis en MECS connaissent des situations familiales marquées par des ruptures et des difficultés sociales importantes. Les problématiques sont de plus en plus complexes car elles se manifestent par un cumul de difficultés économiques et sociales : chômage, conflit parental, conflit familial, incarcération, troubles psychologiques, hospitalisation, addiction... Le placement résulte :

- soit d'un placement judiciaire au titre de l'article 375 du code civil (assistance éducative). Le juge prend une ordonnance de placement provisoire ou un jugement d'assistance éducative. Cela représente 75 % des placements.
- soit d'une mesure provisoire d'un an au plus, contractualisée entre les services du Conseil Général et la famille. Elle est réalisée dans le cadre des dispositions de l'article L.221.1 et suivants du Code de l'Action Sociale et de la Famille (CASF). Ces mesures concernent environ 19 % des accueils.
- soit du statut de pupille de l'Etat. Une délégation d'autorité parentale est confiée au Service de l'Aide Sociale à l'Enfance ou à un tuteur (1 % des accueils).
- soit d'une aide aux jeunes majeurs résultant d'un contrat entre le jeune majeur et le Conseil Général (5 % des accueils).

L'étude détaillée de la situation familiale des 59 jeunes accueillis au 31/12/2005 à la MECS « Bon Secours » met en évidence cette situation. Cette étude est fondée sur les données du fichier des jeunes accueillis. Celui-ci est alimenté par le rapport préliminaire à l'admission fourni par l'Aide Sociale à l'Enfance, le questionnaire d'admission et les données recueillies en cours de placement. Le travail important de lien avec les familles permet d'étoffer régulièrement le fichier. J'ai demandé au directeur éducatif de classifier les données pour la réalisation de l'étude.

**Tableau de synthèse de la situation des parents avant et pendant le placement au 31/12/2005**

Conflit familial	88%	Revenus du travail	39%
Conflit parental	58%	Revenus sociaux	68%
Incarcération père	22%	Difficultés liées à l'immigration parents	20%
Maladie/ hôpital	12%	Difficultés liées à l'immigration grands-parents	27%
Fragilité psychologique de la mère	27%	Addiction	19%
Fragilité psychologique du père	8%	Deux parents impliqués dans éducation	36%
Troubles mentaux mère	19%	Deux parents absents de l'éducation	10%
Troubles mentaux père	2%	Un parent impliqué dans l'éducation	54%
Un parent décédé	31%	Marginalité sociale et pré-délinquance	14%
Un parent inconnu	8%	Interruption relation parent-enfant av placement	46%

Ce tableau met en évidence que le premier critère de placement est le conflit familial (88%) suivi de près par le conflit parental (58 %). Ces données conduisent à un nécessaire travail sur la situation familiale de chaque jeune pour que celui-ci s'approprié son histoire, apaise les tensions qu'il a subies et puisse construire sa personnalité.

Les parents connaissent des difficultés cumulées dans la plupart des cas. Les problèmes économiques sont importants (68 % vivent de revenus sociaux), tout comme les fragilités psychologiques voire les troubles mentaux.

### 1.2.2 Les jeunes accueillis dans l'institution

Les jeunes, dans le sillage de leurs parents, connaissent pour la plupart des problématiques complexes liées à un cumul de handicaps : échec scolaire, fugues, troubles du comportement, difficultés d'insertion...

Le placement en internat concerne les jeunes dont les difficultés familiales et personnelles ne peuvent être appréhendées suffisamment par la prévention en milieu ouvert ou le suivi en famille d'accueil. Ce dernier type d'accompagnement représente malgré tout 52 % des placements dans l'Hérault. Le public placé en MECS est ainsi de plus en plus en grande difficulté. Aussi, l'étude interne à la MECS « Bon Secours » au 31/12/2005 met en évidence ces difficultés. Comme pour l'analyse de la situation des parents, cette étude résulte des mêmes données de la MECS.

#### Au niveau scolaire

56 % des jeunes ont redoublé une classe ou sont inscrits en Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté (SEGPA). Les redoublements sont liés à des difficultés d'acquisitions dans 13 % des cas et surtout à des problèmes de comportement (43 % des cas).

#### Difficultés scolaires des jeunes de la MECS "Bon Secours" au 31/12/2005

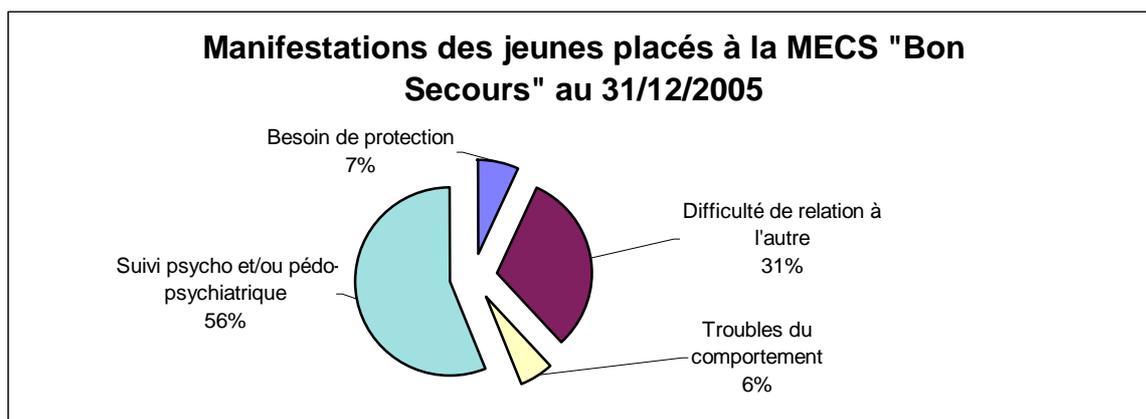
Redoublement et SEGPA	56%
Difficultés d'acquisitions	13%
Difficultés de comportement	39%
Echec massif et non inscription	9%
ITEP et CLIS	15%
IME	6%

9 % des jeunes ne sont inscrits dans aucun établissement scolaire. Parmi ces jeunes, une adolescente de 13 ans, scolarisée jusqu'alors en SEGPA, renvoyée de son établissement

et pour laquelle l'Education Nationale ne propose aucune alternative. Egalement, un adolescent de 15 ans, scolarisé en Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique (ITEP), plusieurs fois renvoyé pour une durée d'une semaine et cette fois-ci définitivement exclu à la suite de son passage en conseil de discipline. Ces deux jeunes exercent une violence verbale et physique à l'égard du corps enseignant.

#### Au niveau psychologique

62 % des jeunes nécessitent un suivi psychologique, pédo-psychiatrique et montrent des troubles du comportement. Ces jeunes ont un comportement marqué par l'intolérance à la frustration, l'agressivité et un mode réactionnel impulsif. La plupart bénéficie d'un suivi par un psychologue ou un pédopsychiatre. Ce suivi représente au final 56 % des jeunes de l'établissement. Pour les autres, 31 % ont des difficultés de relation à l'autre nécessitant un accompagnement éducatif particulier et 7 % n'ont pas de troubles apparents (simple besoin de protection).



Les troubles du comportement sont également en augmentation ces dernières années et tendent à se généraliser à l'ensemble de la population accueillie.

Même si l'établissement n'est pas agréé au titre de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), 7 % des jeunes ont commis des actes de pré-délinquance : vol, agression verbale et physique sur personnes.

Les jeunes connaissent donc un cumul de problèmes qui provoquent une souffrance psychique. Cette souffrance est extériorisée par l'avidité affective, l'agressivité, le sentiment de toute puissance ou la négation de sa valeur, les attitudes régressives, l'incapacité de s'attacher, la peur de l'abandon et les difficultés d'acquisitions scolaires.

La souffrance psychique se manifestera avec plus ou moins de violence au moment de l'adolescence.

### 1.2.3 Plus d'adolescents et plus de situations de rupture

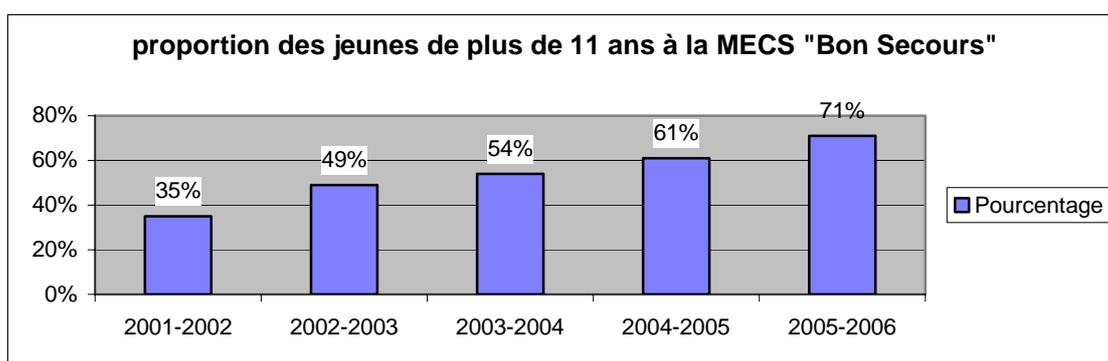
L'adolescence, période de passage entre l'enfance et l'âge adulte est traditionnellement fixée par le corps médical dans la fourchette d'âge des 12-18 ans. Cependant, les travailleurs sociaux, les sociologues et psychologues ont tendance à l'étendre. Le sociologue Michel Fize, chercheur au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) et auteur de nombreux ouvrages sur l'adolescence, fixe l'âge du début de cette période de la vie à 10 ans dans un de ses derniers ouvrages<sup>9</sup>. Les conduites juvéniles sont ainsi précoces, avant même les transformations de la puberté. Le sociologue retient trois critères culturels indépendants de la puberté : un langage distinct de celui de l'enfance, une recherche d'apparence singulière et des goûts différents de ceux de ses parents (principalement en matière musicale et sportive).

En même temps, cette période a tendance à s'étendre beaucoup plus tard. Tony Anatrella<sup>10</sup>, psychanalyste et professeur de psychologie clinique parle même de société « adolescente », repoussant ainsi la fin de cette période à 30 ans.

Compte tenu de ces éléments, il semble préférable de cibler la population des 11 – 21 ans en MECS. A noter que 21 ans est l'âge maximum de séjour dans ce type d'établissement.

Un premier constat commun à toutes les MECS est l'augmentation constante de l'âge moyen des jeunes. Au 31/12/2005, la moyenne instantanée de l'âge des jeunes à l'établissement «Bon Secours» est de 13 ans et trois mois.

Au total 71 % des jeunes ont plus de 11 ans. Même si ce chiffre est inférieur à celui d'autres MECS, il ne cesse de croître depuis plusieurs années. Il était de 35 % sur la période 2001-2002 et de 43 % en 2002-2003.



Cette augmentation de la proportion des adolescents est la conséquence à la fois :

<sup>9</sup> Fize Michel, *L'adolescent est un personne*, Seuil 2006, pages 114 et suivantes

<sup>10</sup> Anatrella T., *Interminables adolescences*, Cerf / Cujas 1988

- de placements tardifs qui interviennent après plusieurs échecs d'accompagnements en milieu ouvert ;
- de l'orientation quasi systématique des adolescents en institution. Les familles d'accueil peuvent se trouver en difficulté avec cette population aux problématiques exacerbées.

Les difficultés plurielles des jeunes (cf. supra : problèmes scolaires, problèmes psychologiques...) se traduisent au quotidien par des comportements violents, des passages à l'acte, des attitudes dépressives, l'addiction et des prises de risques. Nous constatons également une recrudescence d'errances internes, oppositions massives à l'adulte et de tentatives de dégradation des locaux. Les sanctions et réparations adaptées ne semblent pas toujours ouvrir une dialectique de changement du jeune, ni permettre qu'émerge une demande d'aide de sa part.

Comme le souligne David Le Breton, professeur de sociologie à l'université de Strasbourg, « la conduite à risque est un pari pour exister qui se révèle l'ultime moyen pour tenter de maintenir le contact ».

Cette situation débouche sur des ruptures d'accompagnements, la plupart du temps du fait du jeune : fugue, demande de réorientation auprès des services de l'Aide Sociale à l'Enfance. Aujourd'hui, une sortie sur trois de jeune de plus de 15 ans est subite et liée à ce phénomène. Le précédent directeur a déjà adapté le fonctionnement de l'établissement à ces nouveaux éléments : diminution du nombre d'enfants sur chaque groupe de vie, éclatement des hébergements, renforcement du plateau éducatif pendant les périodes hors vacances scolaires. Cependant, ces mesures ne sont plus suffisantes aujourd'hui.

### **1.3 De l'adolescence et de sa prise en compte**

Les difficultés posées par la population adolescente appellent à une étude du concept et des réponses apportées aux jeunes en souffrance.

#### **1.3.1 L'adolescence : l'émergence d'un concept**

Le dictionnaire Larousse définit l'adolescence comme la période de vie entre l'enfance et l'âge adulte, pendant laquelle se produit la puberté.

Jusqu'au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'idée d'une période de passage entre l'enfance et l'âge adulte se posait peu. C'est progressivement par la suite que plusieurs facteurs ont permis l'émergence de ce nouvel âge de la vie.

### La création d'un sentiment de génération et de dépendance à l'égard des parents et de la société

Selon Hervé Copitet<sup>11</sup>, ce sentiment naît de la massification de la scolarité, d'une mise au travail retardée et de l'évolution du droit de la protection de l'enfance.

L'âge de la scolarisation obligatoire et sa gratuité vont s'étendre par une série de textes : la constitution de 1848, les lois du 16 juin 1881, celles du 28 mars 1882 et de 1936.

Ainsi, le taux de scolarisation des adolescents de 14 à 17 ans dans l'enseignement secondaire passe de 10 à 70 % entre 1910 et 1940. En 1959, l'obligation scolaire passe de 14 à 16 ans. Elle scelle définitivement la création d'une nouvelle classe d'âge et va établir avec le temps un sentiment de génération.

Cette massification de la scolarité crée un statut de dépendance prolongée à l'égard des parents. La scolarisation est accompagnée d'un retardement de la mise au travail. Les lois de 1841, 1851 et 1936 vont repousser l'âge minimum de l'accès au travail de 8 à 14 ans, puis à 16 ans ensuite. La durée quotidienne du travail est également progressivement abaissée.

### La société et les sciences se penchent sur les adolescents

L'évolution progressive des codes civil et pénal depuis le début de XXème siècle va dans le sens de la création d'un droit spécifique à la jeunesse et à la protection de l'enfance. Elle va accentuer la reconnaissance du phénomène de l'adolescence. La mise en place des tribunaux pour enfants et adolescents date de 1912.

Le paradigme de cette évolution se situe dans l'énoncé de l'ordonnance du 2 février 1945 relative à la jeunesse délinquante. Cette ordonnance fixe en effet le *prima de l'action éducative* sur celui de la répression. Le mineur est alors clairement distingué comme différent de l'adulte, comme sujet en évolution et réceptif à l'acte éducatif.

La notion de famille « moralement insuffisante » va s'accroître. Dans ce contexte, l'Etat prend progressivement le droit d'éduquer les jeunes en les soustrayant à leurs familles et en les confiant à des institutions.

Parallèlement, les adolescents sont de moins en moins affectés à des structures de répression et d'embrigadement telles que les colonies pénitentiaires ou les maisons de correction. Les institutions éducatives de type orphelinat vont les remplacer. Ces structures sont plus perméables à la recherche de progrès humains et sociaux dans l'accompagnement des jeunes. Ces regroupements d'adolescents vont permettre de poser sur eux un regard nouveau.

---

<sup>11</sup> Hervé COPITET, *L'adolescence une problématique psychosociale*, Oasis Magazine 30/12/2004

De ce fait, les magistrats, les psychologues, les pédagogues, les médecins et les psychanalystes vont étudier cette population. Du point de vue scolaire, une distinction des jeunes est réalisée entre les « bons », les « mauvais », les récalcitrants, les indisciplinés... Les thèses de médecine vont également s'axer sur cette période de la vie.

Freud, fondateur de la psychanalyse va effectuer dans la première moitié du XXème siècle de nombreuses recherches autour de la puberté. Il s'inscrira en contradiction avec son époque, notamment en 1905 dans son ouvrage « Les trois théories de la sexualité » où il condamne l'idéologie répressive. Il propose une conception nouvelle de l'éducation, axée sur la question du sujet et surtout centrée sur l'appivoisement des forces de l'inconscient. Il sera suivi par un certain nombre de pionniers dont Françoise Dolto. Celle-ci fonde une vision dynamique de l'adolescence caractérisée comme une période de passage.

La littérature va emboîter le pas. Alain Fournier dans *Le Grand Meaulnes* contribuera à répandre l'image d'un adolescent, Augustin, mal dans sa peau, révolté, intransigeant, à part.

#### La société perplexe et inquiète pour ses adolescents

La société se penche aussi beaucoup sur la « délinquance juvénile ». Apparue au XIXème siècle, elle préoccupe la population qui cherche à apporter des valeurs morales à cette classe d'âge.

Les « pédagogies soupçonneuses » naissent. Elles proposent encadrement et redressement de cette population dite à risques. Selon Joseph Rouzel<sup>12</sup>, l'idéologie autour de laquelle se regroupent ces divers mouvements est fondée sur la peur de la sexualité. D'où la nécessité de « tenir le corps en laisse » en forgeant à travers des épreuves initiatiques et revigorantes, des citoyens qui mettront au service de la communauté leur libido ainsi détournée et canalisée. C'est dans cette mouvance qu'en 1911, Baden Powell crée le scoutisme en mêlant religion et collectivisme.

De son côté, acculée dans le discours collectif à occuper une place perçue comme dangereuse, une partie de la jeunesse s'identifie dans cette position, s'y reconnaît et s'en glorifie. Ce phénomène débutera dès 1870 avec Troppman, le « bel adolescent », soupçonné de plusieurs meurtres et guillotiné à Paris. A l'échafaud, la jeunesse des

---

<sup>12</sup> Rouzel Joseph, *Adolescence : petite histoire d'un mythe du XXème siècle*, Lien Social, n° 136 du 19/09/1991, pages 5 et suivantes

faubourgs et de la ville l'accompagne, trempe son mouchoir dans le sang du supplicié et le fait accéder au rang de héros de la jeunesse antisociale.

Ce phénomène se poursuivra au début du XXème siècle par les affrontements à Paris entre bandes rivales appelées « Apaches ». Le cinéma autour du film « Casque d'or » de Jacques Becker reprendra ces affrontements entre bandes. Les « Manda » et les « Lecca » se battent pour la possession d'une fille, incarnée par Simone Signoret. En 1955, la « fureur de vivre » avec James Dean, où pour échapper à un père trop faible et à une mère abusive, cet étudiant participe aux jeux dangereux d'une bande de jeunes gens, possédés comme lui par la « fureur de vivre » qui les conduira à la mort.

Après la seconde guerre mondiale, les jeunes pris d'une véritable fureur de vivre s'identifient à la culture musicale américaine (jazz, be bop, rock'n roll...). Elle symbolise leur opposition au matérialisme des adultes affairés à la reconstruction d'après guerre.

Du côté littéraire, l'existentialisme de Camus, Sartre, Simone de Beauvoir ou Merleau Ponty donneront à la jeunesse les mots pour exprimer leur pessimisme face à l'absurde du monde que leur laissent leurs aînés.

1968 confirmera l'implantation d'une culture jeune qui prend le contre-pied des valeurs du monde des adultes. C'est à cette époque qu'apparaît le terme de « fossé des générations ».

Les années 70 et 80 sont marquées par la crise économique. Elles accentuent le phénomène et prolongent l'adolescence avec le retardement de l'entrée dans la vie active et l'enfermement des jeunes dans une logique d'attente.

Ces années se doublent jusqu'à aujourd'hui, comme le souligne David Le Breton, professeur de sociologie à l'université de Strasbourg<sup>13</sup>, de changements profonds. Dans une société où l'on n'est plus héritier, où les chemins d'existence ne sont plus tracés, où manquent les idéologies sur les lendemains qui chantent, d'autres références se font jour. La culture des pairs remplace celle des pères, la transmission s'efface devant l'imitation. L'estime de soi ne vient plus de l'adhésion à des valeurs unanimes structurant le lien social, elle ne s'alimente plus dans le miroir des aînés ou des ancêtres mais dans celui de la conformité aux semblables.

Le jeune devient d'autant plus dépendant de l'opinion des autres que les valeurs qui organisent son rapport au monde sont changeantes et liées essentiellement à l'univers de la consommation. L'hédonisme de cette consommation structure le rapport au monde, privilégiant les droits sur les devoirs.

---

<sup>13</sup> In Sciences de l'Homme et Sociétés, *L'adolescence en souffrance*, avril 2005 – n°76, p. 18 et suivantes

De nouvelles cultures musicales (rap et techno) sont appréciées par les jeunes. Elles servent d'exutoire à leur mal être dans un monde en évolution rapide marqué par l'individualisme et le culte de la réussite sociale.

Dans ce contexte, la difficulté de devenir soi-même est d'autant plus forte qu'aucune certitude ne garantit à l'adolescent qu'il est devenu lui-même. Aucune sanction sociale ne marque le passage. L'expérimentation des limites, les siennes et celles des autres, s'impose pour savoir jusqu'où aller.

### **1.3.2 Les besoins des familles et des enfants**

Les familles confient en permanence à l'équipe éducative de la MECS leurs attentes. Lors de l'accueil d'adolescents, elles nous font part de la multiplicité des accompagnements dont elles ont fait l'objet.

- 38 % des jeunes ont été suivis en milieu ouvert via les services d'Action Educative Renforcée à Domicile (AERD) ou d'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO). Cependant, les mesures, qu'elles soient administratives ou judiciaires ont été prises pour des durées limitées : de six mois à deux ans maximum.

Le suivi a été opéré par des structures différentes. Les méthodes de travail et les priorités éducatives n'ont pas toujours été les mêmes. Il en résulte un manque de cohérence dans la prise en compte des besoins des familles et de leurs enfants.

- 45 % des adolescents arrivent de familles d'accueil. Ce placement intervient souvent pendant l'enfance. Ainsi, ils se retrouvent ponctuellement accueillis et hébergés par d'autres personnes que leurs parents. Il n'est pas rare aussi que l'enfant soit placé provisoirement en MECS.

Ces allers-retours entre placements et suivis éducatifs constituent des cassures dans la vie de l'enfant et dans les relations avec sa famille. Arrivé à l'adolescence, le jeune est blasé et souvent déstructuré par son histoire personnelle et institutionnelle.

Les familles expriment le besoin d'un lieu sécurisant et porteur d'avenir. Alors que la crise adolescente engendre des difficultés psychologiques et une souffrance tant familiale qu'au niveau de l'enfant, les protagonistes demandent un accompagnement adapté qui les « soulagera » et permettra d'entrevoir un futur.

Les familles craignent l'enfermement dans la pré-délinquance. Beaucoup avouent être désespérées et ne savent que faire pour éviter que leur enfant ne s'enlise dans l'échec scolaire, la drogue ou la dépression. Elles nous demandent de tout mettre en œuvre pour « sauver » leur enfant. Elles se sentent aussi désarmées face à la violence et aux colères incontrôlables qu'elles subissent.

Nous avons reçu récemment un jeune de 15 ans et demi qui a été séquestré pendant plusieurs jours avec privation de nourriture par sa famille. Celle-ci ne savait plus quoi faire face à son comportement qu'elle estimait déviant.

Nous avons également été plusieurs fois informés par les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance de la situation de jeunes que nous avons suivis en bas âge et dont les parents sont d'origine étrangère. Plusieurs ne sont plus répertoriés dans leur service. Les parents ont estimé qu'un « retour au pays » de l'enfant chez un membre de la famille qui a des « méthodes musclées » leur feraient « le plus grand bien »...

Face à l'absence de réponses pour ces jeunes adolescents en crise et à leurs familles démunies et prêtes à tout, il convient de réfléchir à des solutions appropriées.

### **1.3.3 Un début de prise en compte des besoins des adolescents**

Même si l'adolescence est prise en compte depuis longtemps comme une période de crise<sup>14</sup>, les réponses apportées ont été peu importantes ou sous l'apanage des théories soupçonneuses, c'est à dire dans une logique de méfiance et d'encadrement fort de la jeunesse.

#### Au niveau national

C'est en 1994 que les pouvoirs publics prennent l'engagement de créer une ligne téléphonique pour permettre aux jeunes de trouver une réponse individualisée en matière de santé. La ligne « Fil Santé Jeunes » est mise en place en 1995. Son bilan après 10 ans d'existence<sup>15</sup> montre à la fois son succès et le besoin avec 400 000 appels traités pour la seule année 2004.

En 2001, un groupe d'études sur les problématiques de l'enfance et de l'adolescence est constitué au Sénat. Un rapport est rendu par ce même groupe le 3 avril 2003 sur l'adolescence en crise<sup>16</sup>. La conférence de la famille du printemps 2004 a été également consacrée à l'adolescence.

Les maisons de l'adolescence voient le jour. La plus médiatisée est la maison de Solenn à Paris. Située à l'Hôpital Cochin, elle se veut un centre d'information et un lieu d'écoute et d'orientation. Aménagée de façon conviviale et munie d'une cafétéria ouverte au public, elle dispose d'expositions « ciblées » sur l'éducation à la santé et la prévention. Les

---

<sup>14</sup> En 1919 paraît pour la première fois un numéro consacré à la crise d'adolescence dans la *Revue de l'Éducation*.

<sup>15</sup> L'école des Parents, *Dix ans d'observatoire d'adolescence*, hors série septembre 2005, page 6

<sup>16</sup> Rapport de la Commission des Affaires et Sociales et du groupe d'études sur les problématiques de l'enfance et de l'adolescence, *l'adolescence en crise*, Sénat, annexe au procès verbal de la séance du 3 avril 2003

jeunes peuvent avoir accès à des consultations médicales et même être soignés. Cette structure établit un partenariat et un travail en transversalité avec les autres lieux où les jeunes sont en contact : établissements scolaires, médecins, instituts de prévention, administrations, services sociaux, associations...

Des structures semblables ont été créées dans d'autres villes : Reims, Le Havre et Marseille. Compte tenu de la massification des difficultés liées à cette période de la vie et la prise en compte de ce phénomène, se pose la question de la généralisation de ce type de structure dans chaque département. Certains travailleurs sociaux leur reprochent cependant leur fonctionnement à « guichet ouvert ». Les consultations sont libres et les interventions des professionnels ne sont pas toujours coordonnées.

#### Au niveau local

Dans l'Hérault, un groupe de réflexion sur les adolescents difficiles s'est réuni à l'initiative de l'Agence Régionale de l'Hospitalisation (ARH). Y participent la direction « enfance et famille » du Conseil Général (représentant les MECS), certains Instituts Thérapeutiques Educatifs et Pédagogiques (ITEP), l'inspection académique, la direction départementale de la protection judiciaire de la jeunesse et des établissements hospitaliers psychiatriques. Ce groupe, fort de constater que les adolescents en grandes difficultés passent d'institutions en institutions sans réelle coordination, dans le cadre d'échecs et de ruptures d'accompagnements, a décidé de mettre en place un réseau local appelé « PHILADO ».

Financé par l'ARH (Ministère de la Santé) et la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM), « PHILADO » est doté d'un coordinateur cadre socio-éducatif, d'un psychiatre et d'un pédopsychiatre. L'objectif est de faciliter la communication et le partenariat inter institutions. Ce dispositif accompagne les intervenants mais pas directement les jeunes. L'optimisation de la cohérence des accompagnements pluri-institutionnels doit permettre de valoriser et d'harmoniser les savoir-faire de chaque structure. L'adolescent n'est ainsi plus « cloisonné » dans une seule institution, mais bénéficie d'une multiplicité d'outils pour sa remobilisation. Cette structure a été créée le 25 janvier 2006, les premiers suivis ont débuté en juin 2006.

Des expériences plus isolées sont repérées au niveau des MECS. Un établissement de Béziers a mis en place en 1989 un Centre de Réentrainement à l'Effort et à la Formation (CREF) pour huit jeunes. Destiné aux 15-18 ans puis étendu aux 11-15 ans, il offre un accompagnement de jour en semaine centré sur la remobilisation scolaire et la découverte du monde du travail.

L'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) a financé un poste d'enseignant spécialisé qui prend en charge les jeunes sur la moitié du temps d'accueil. Le reste de l'accompagnement est

consacré à des activités manuelles (travaux d'espaces verts et agricoles) et un partenariat avec un réseau d'entreprises permet un stage d'immersion dans le monde du travail.

Une autre MECS à Montpellier a créé il y a cinq ans un « atelier maturation insertion » dans une zone industrielle de la banlieue. L'objectif est aussi de remobiliser des adolescents et jeunes adultes qui ont « épuisé toutes les possibilités de prise en charge »<sup>17</sup>. Organisé en accueil de jour, cet atelier travaille à la fois sur l'assiduité des jeunes, les rythmes et l'attitude personnelle. Il propose également une ouverture culturelle par des rencontres, sorties, séjours à l'extérieur et la pratique sportive.

Nous sommes aujourd'hui dans les premiers temps de la mise en place d'un accompagnement spécifique pour adolescents en crise. Les dispositifs existants dans le département, dans l'éducatif et le soin, sont pour certains centrés sur un accueil de jour. Il semble que les situations familiale et personnelle lourdes de ces jeunes nécessitent souvent un placement. C'est la condition pour prendre de la distance et réaliser un travail d'accompagnement en profondeur. Je m'interroge ainsi sur la possibilité de créer un tel dispositif pour la MECS que je dirige dans le contexte et à partir des éléments concrets de la politique départementale.

## **1.4 Un contexte départemental en mutation**

Nous allons voir que dans le département de l'Hérault, la population dispose d'un revenu moyen bas et que les disparités sont élevées. En même temps, la croissance de la population est très importante. Ces données constituent un environnement particulier qui appelle des réponses adaptées.

### **1.4.1 Accroissement et paupérisation de la population du département**

L'évolution de la population accueillie en MECS est directement liée aux données socio-démographiques de la population du département, et plus particulièrement du bassin de vie. Nous nous intéresserons donc à la population de l'Hérault et plus spécialement à celle de l'agglomération de Montpellier, dont sont issus les jeunes de l'établissement.

#### Une croissance démographique très forte

Sur la période 1990-1999, le département enregistre le deuxième rang national de la croissance démographique. Le nombre de nouveaux résidents est de 11 300 par an, en moyenne<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Plaquette de présentation de l'AMI – MECS Marie Caizergues (Montpellier)

<sup>18</sup> Rapport de décembre 2005 de la Direction de l'Aménagement et du Territoire, *Analyse de la croissance urbaine des communes de l'Hérault de 1990 à 2004*, Conseil Général de l'Hérault

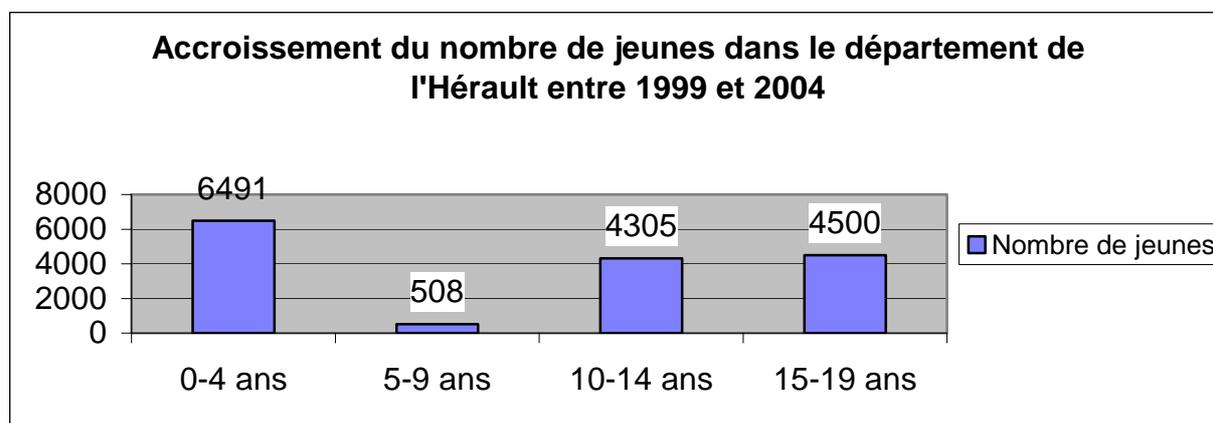
L'attrait de ce département du Midi situé au cœur de la région Languedoc Roussillon entre mer et Massif Central est lié à son nombre très élevé de jours d'ensoleillement, à son climat tempéré et sa proximité de la Méditerranée.

En outre, la période 1999-2004 met en évidence l'accentuation de la tendance observée précédemment. Comme le souligne le rapport de la Direction de l'Aménagement et du Territoire du Conseil Général de l'Hérault<sup>19</sup>, « l'Hérault, avec près de 75 100 résidents supplémentaires, est le département qui a enregistré le plus fort taux moyen de croissance démographique. Au total, c'est approximativement 1250 résidents supplémentaires (naissances et nouveaux résidents) que l'on compte chaque mois dans le département sur cette période ».

Le taux moyen annuel de croissance est de 1.63 %. Il est trois fois plus élevé que la moyenne nationale (0.58 %).

#### Accroissement de la population adolescente

Toutes les classes d'âge contribuent à cette évolution de la population. Contrairement aux données nationales où seuls les 20-59 ans sont responsables de l'accroissement démographique, l'Hérault se distingue notamment par la vitalité de la tranche de 0-19 ans. Ainsi, en 2004, les 0-19 ans représentent 24.1 % de la population avec 233 679 jeunes. Ce chiffre est en augmentation de 15 804 personnes par rapport à 1999, dont 6 491 de 0-4 ans, 508 de 5-9 ans, 4305 de 10-14 ans et 4500 de 15-19 ans. Le nombre d'adolescents est donc en forte hausse dans le département.



A cela s'ajoute le fait que les différentes zones du département n'ont pas la même attractivité. L'aire métropolitaine de Montpellier est la plus sollicitée. Le territoire d'action de l'association et de la MECS se situe sur cette zone.

<sup>19</sup> Rapport de décembre 2005 de la Direction de l'Aménagement et du Territoire, *Analyse des résultats de l'enquête 2004 du recensement rénové de la population*, Conseil Général de l'Hérault

### Des revenus bas et de fortes disparités

Selon le référentiel du Conseil Général et de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) « Hérault 2005 »<sup>20</sup>, le revenu médian par équivalent adulte est de 12 606 € en 2004. Il est 9.62 % moins élevé qu'en France (13 949 €). Le revenu médian pour la commune de Montpellier est de 11 955 €, lui même inférieur de plus de 5 % à celui du département.

A cela s'ajoute un écart important de revenus entre la catégorie composée des 10 % des revenus les plus hauts et celle des 10 % de revenus les plus bas. En France, cet écart de revenus est de 5.6. Dans l'Hérault, il est de 7.7. A Montpellier, il est de 14.

### Des difficultés économiques réelles

Le taux de chômage de l'aire métropolitaine de Montpellier est de 18.1 % en 2004<sup>21</sup>, soit près de 70 % de plus que la moyenne française (10.6 %).

Ces données mettent en évidence les difficultés économiques et sociales du département et en particulier celles de Montpellier. Les disparités semblent également y être plus fortes qu'aux niveaux départemental et national.

Il en résulte une intervention croissante du Département. Les budgets de l'action sociale sont en forte augmentation. Conjuguée à la décentralisation, l'évolution est ainsi très importante.

Année	Budget global (Millions €)	Solidarité (Millions €)	% Solidarité
2002	652	200	31%
2003	728	248	34%
2004	894	456	51%
2005	987	503	51%
2006	1018	541	53%

Evolution du budget du Conseil Général de l'Hérault

La Maison d'Enfants est donc située dans un contexte « sensible ». La population adolescente est directement touchée par la précarisation des familles. La conjugaison de l'accroissement du nombre de jeunes et les difficultés économiques appellent à des réponses précises en termes de nombre de places et de réponses spécifiques.

---

<sup>20</sup> Direction de l'Aménagement et du Territoire, *Référentiel 2005 population et territoire*, Conseil Général de l'Hérault.

<sup>21</sup> INSEE, *Portrait de Territoire « Aire Métropolitaine »*, novembre 2003

## 1.4.2 Le schéma « enfance et famille » du département

Le premier schéma de l'Hérault a été élaboré entre mars et décembre 2000 et approuvé par l'assemblée départementale le 25 juin 2001. Il couvre la période 2001 – 2006. Pour adapter les réponses aux besoins recensés, il propose la mise en œuvre d'actions.

- la prise en compte des situations d'urgence,
- les actions de prévention,
- les accompagnements spécifiques et l'adaptation de l'accueil.

Les adolescents en grande difficulté constituent un des « publics cible » des deux dernières actions. Cependant, compte tenu de la présence de la MECS « Bon Secours » sur le terrain de la prévention, et de ses difficultés sur l'internat, il semble nécessaire de privilégier l'étude du dispositif prévisionnel en matière d'accompagnements spécifiques et adaptation de l'accueil. Cinq fiches actions détaillent le contenu de ce programme.

- La première fiche-action<sup>22</sup> propose le développement d'alternatives à la scolarisation. Elles ont pour objectifs « d'offrir une prise en charge individuelle et contractualisée, alternative située à la frontière de la scolarité, de la préformation et de l'insertion sociale ». A noter que pour chaque projet individuel doit exister une possibilité d'hébergement. Un cahier des charges sera établi et un appel d'offre lancé.
- La deuxième fiche-action concerne la mise en place de lieux d'accueil non traditionnels<sup>23</sup>. L'objectif ici est de « diversifier les réponses en matière d'offre de prise en charge ». Il s'agit « d'offrir à certaines catégories d'usagers (adolescents en situation de rupture scolaire, jeunes en crise, ...) des modalités de prise en charge mieux adaptées à leurs besoins.
- La troisième fiche-action<sup>24</sup> suggère de renforcer la coordination entre la Direction de la Solidarité Départementale (DSD) et les partenaires externes. L'objectif est d'enrichir et de structurer la réponse aux besoins des usagers. Elle s'appuie sur une définition des rôles respectifs des intervenants et l'élaboration de coordinations entre les structures concernées : pédopsychiatrie, services d'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO), établissements, Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), Education Nationale, hôpitaux ...

---

<sup>22</sup> Conseil Général de l'Hérault, *Schéma « Enfance et Famille »*, juin 2001, p. 69

<sup>23</sup> Ibid, p. 70

<sup>24</sup> Ibid, p.76

- La quatrième fiche-action souligne la nécessité de développer de nouveaux types d'accompagnements à partir du sport et de l'accès à la culture<sup>25</sup>. L'objectif est de faire évoluer les pratiques afin d'utiliser des moyens nouveaux permettant d'entrer en contact avec le public des jeunes.
- La cinquième fiche-action est consacrée à la mise en place de services de placements spécialisés à partir des établissements. L'objectif est d'améliorer, de diversifier l'offre d'accompagnement des enfants confiés et de développer le travail en complémentarité entre établissements et familles d'accueil. Le département se fixe comme entrée dans l'action d'identifier les manques dans le système de prise en charge à partir notamment des situations de rupture de placement à répétition.

Chacune de ces cinq fiches est porteuse d'orientations applicables à l'internat de la MECS « Bon Secours ». Il est même souhaitable que plusieurs orientations soient appliquées cumulativement compte tenu de l'infrastructure nécessaire à la remobilisation des adolescents en difficultés. En effet, les réponses doivent être souples et adaptables, car chaque adolescent est réceptif à des éléments différents : scolarité, sport, culture, mode d'hébergement particulier...

Le Conseil Général de l'Hérault, dans la logique du schéma et des fiches actions, lance plusieurs appels d'offre depuis 2001. L'un d'entre eux retient plus particulièrement mon attention.

#### **1.4.3 L'appel public à projet de 2005 - 2006 : la création de 8 places en internat avec accompagnement scolaire et pré-professionnel pour adolescents**

Cet appel entre pleinement dans les orientations du schéma départemental. Il s'inscrit dans la logique des fiches-actions dressées relatives aux adolescents. En même temps, cet appel laisse apparaître une certaine rupture dans la politique départementale. Les premières années du schéma (2001-2003) ont été marquées par un renforcement de la prévention en milieu ouvert. L'objectif était d'éviter le placement à tout prix.

Aujourd'hui, la politique mise en œuvre, tout en rentrant dans les objectifs du schéma, va dans le sens d'une augmentation des places en internat. Déjà en 2005, un premier appel d'offre a proposé la création de 12 places en MECS pour « adolescents difficiles » et pré-adolescents « présentant des troubles du comportement massifs ».

Notons que ces « placements » interviennent sur une population ciblée et dans une logique d'accompagnement individualisé au plus près des besoins.

---

<sup>25</sup> Ibid, p.80

Les demandes de placements de « profils d'adolescents dont les places en institution font défaut » est en recrudescence. Ce constat est dressé par le Service de l'Aide Sociale à l'Enfance<sup>26</sup> et justifie l'appel d'offre. Son cahier des charges précise qu'il est nécessaire de poursuivre en 2006 le programme de création de places en MECS. Ce qui assurera un haut niveau d'accueil en institution. Il convient d'adapter l'accompagnement institutionnel aux nouveaux profils des jeunes confiés.

Le public concerné est constitué par des mineurs de 12 à 18 ans et des jeunes majeurs de moins de 21 ans nécessitant un accueil en MECS. Les jeunes, au nombre de huit, sont issus de l'agglomération montpelliéraine.

Les moyens déployés par le Département sont de 190 000 € pour l'année 2006 (à compter du 1<sup>er</sup> septembre), soit 570 000 € en année pleine. A noter que le prix à la journée revient ainsi à :  $570\,000\text{ €} / 8\text{ places} / 365\text{ jours} = 195.21\text{ €}$ , soit 30 % de plus que pour l'internat (149.10 €).

L'appel stipule que les MECS devront présenter un projet pédagogique spécifique dans les domaines de la formation et de l'accompagnement professionnel. Le Département annonce clairement ses intentions : le nouveau dispositif s'adresse à des adolescents en difficultés « cumulées » dans un certain nombre de domaines auxquels il faut apporter des réponses. Cet appel répond aux interrogations que se pose aujourd'hui la « MECS Bon Secours » pour la prise en compte des besoins des adolescents en difficultés qu'elle accueille. Elle doit adapter son offre à l'évolution des populations présentées par l'Aide Sociale à l'Enfance.

### Conclusion de la première partie

L'évolution de la population accueillie, la prise en compte des spécificités de la période de l'adolescence et le désir d'inscription dans les politiques publiques récentes, tant nationales que départementales, m'incitent à répondre à cet appel à projet. Je prends ainsi en compte ce vecteur de financement. Cette action me paraît intéressante pour l'évolution et l'adaptation de l'établissement. Il s'agirait de développer un service d'internat « hors les murs » pour compléter l'offre de service existante.

Je fais part de cette intention au conseil d'administration de l'association. Celui-ci se montre intéressé et me demande d'approfondir la question.

Pour répondre à cet appel à projet, je vais m'appuyer sur le diagnostic de la MECS que j'élabore depuis mon arrivée dans l'établissement. Ce diagnostic est l'objet de la deuxième partie du mémoire.

---

<sup>26</sup> Conseil Général de l'Hérault, Courrier du 06/12/2005 de présentation du cahier des charges de l'appel à projet, directrice du service « enfance et famille »

## 2 UN DIAGNOSTIC DE LA MECS «BON SECOURS»

J'ai commencé ce diagnostic à travers le filtre de la question des adolescents en difficulté. L'étude n'est donc pas exhaustive mais orientée sur le repérage des points forts et faibles de l'institution autour de cette question. Ces éléments sont fondamentaux pour la mise en œuvre d'une démarche de changement, étape préalable à la création d'un service adapté.

### 2.1 Points forts et limites du fonctionnement d'une institution

#### 2.1.1 Une offre diversifiée

La MECS «Bon Secours» assure le suivi de 142 enfants dans le cadre d'accompagnements différenciés.

- D'une part au travers d'actions en milieu ouvert : deux services d'Action Educative Renforcée à Domicile (AERD), deux Services Educatifs de Jour (SEJ) et un Service d'Accueil Famille Enfants (SAFE).
- D'autre part, l'internat se décline sous trois formules : « classique », « modulé », « alternatif ». Un service d'accueil de jour est rattaché à l'internat : le Service d'Accompagnement Socio-Educatif dans la Découverte de l'Activité Professionnelle (SASEDAP).

Comme évoqué précédemment, les services en milieu ouvert n'ont cessé de se développer depuis les années 80. Ils marquent la volonté de désinstitutionnaliser l'action sociale conjuguée à la nécessité d'un accompagnement global de l'enfant dans tous ses lieux de vie. Aujourd'hui, l'efficacité de ces services n'est pas remise en cause même si certains enfants sont parfois, finalement placés. Ces structures ne connaissent pas de difficultés particulières avec les jeunes adolescents, peut-être parce que les modalités de l'accompagnement sont plus souples que celle de l'internat. Il est à noter que les jeunes et les familles accompagnés en milieu ouvert connaissent quelquefois un peu moins de difficultés que celles où un placement a été nécessaire.

Cependant, ces services connaissent une légère sous activité. Celle-ci peut s'expliquer par la présence assez importante dans le département de services de prévention et d'action en milieu ouvert. Leur développement fait toujours partie du schéma départemental en cours.

En même temps, la prise en compte de ces services par les agences départementales reste parfois aléatoire du fait de leur caractère assez récent (pour les AERD) et du changement relativement fréquent des travailleurs sociaux au sein des agences. Ces derniers ne connaissent pas toujours correctement les services existants.

Il est également permis de penser que la politique de prévention commence à atteindre ses limites. Elle n'est pas adaptée à toutes les situations. Les problématiques familiales et

les difficultés des enfants deviennent de plus en plus complexes. Dans ces conditions, le placement est quelquefois inéluctable.

Tableau synthétique des services de la MECS "Bon Secours"

Types de services	Internat	Services Educatifs de Jour (SEJ)	Service d'Accompagnement Familiales et (jeunes) Enfants (SAFE)	Action Educative Renforcée à Domicile (AERD)	<b>TOTAL</b>
Lieux d'intervention	Montpellier	Montpellier, La Pergola et La Paillade	Montpellier, La Pergola	Montpellier et Ganges	<b>TOTAL</b>
Nombre de services	1	2	1	2	<b>6</b>
Nb enfants accompagnés	59	15	8	60	<b>142</b>
Nb salariés (ETP)	30,36	4,39	0,90	4,62	<b>40,27</b>
Tx encadrement (nb salariés / nb enfants)	0,51	0,21	0,11	0,08	0,28
Budget (2006)	2 266 318€	261 102€	46 448€	268 439€	<b>2 842 307€</b>
Nb de journées	15 200	4 200	Dotation Globales de Fonctionnement (DGF)		<b>x</b>
Prix de journée	149,10€	62,17€	Dotation Globales de Fonctionnement (DGF)		<b>x</b>

#### Le fonctionnement de l'internat.

Ce service est constamment en suractivité. C'est sur cette structure que nous constatons la présence de jeunes adolescents en souffrance psychique. Elle se traduit par des comportements difficilement maîtrisables (violences verbale et physique, mutisme...) qui « usent » les équipes éducatives.

Dans le fonctionnement actuel, les lieux d'hébergement sont rapprochés. Le bâtiment principal, rénové en 2003, abrite deux groupes de vie : la maison du « Tilleul » et celle du « Marronnier » (en référence aux arbres plantés devant chaque maison). Deux autres lieux d'hébergement, dans des villas attenantes à des logements locatifs, se tiennent à quelques dizaines de mètres du bâtiment principal. Ce sont les maisons des « Alizés » et des « Tournesols ».

Chaque groupe, de 9 à 14 enfants, dispose de lieux collectifs (cuisine, salle à manger, salon de télévision, salle d'activités) avec des sanitaires communs et un bureau des éducateurs. Les chambres sont individuelles à l'exception d'une ou deux par groupes réservées aux fratries. Quatre types d'accueils sont proposés :

#### L'internat « classique »

Cette formule reste la plus répandue. Elle concerne 39 jeunes. Ils sont accueillis dans l'un des quatre groupes de vies, ouverts 365 jours par an et 24 heures sur 24.

Chaque groupe dispose d'un coordinateur responsable et d'une équipe éducative. Chaque enfant bénéficie d'un référent éducatif avec qui il élabore et met en œuvre son projet de vie. Des outils classiques et d'autres plus spécifiques sont utilisés, comme par exemple l'album de vie (document comprenant des textes et des photos, réalisé par chaque enfant avec l'aide de son éducateur référent, sur son parcours de vie et ses moments forts au sein de l'établissement). Les caractéristiques de l'accompagnement sont détaillées dans la rubrique consacrée au projet d'établissement.

#### L'internat « modulé »

Chaque groupe de vie accueille des jeunes dont la présence est variable en fonction d'éléments extérieurs, souvent relatifs à la nécessité de la scolarisation ou à l'état de santé de leurs parents. L'objectif est de leur permettre de confier leur enfant lorsqu'ils ne sont pas en mesure de l'accueillir à leur domicile. L'accueil se veut souple, c'est à dire adapté à chaque situation.

#### L'internat « alternatif »

Il s'agit de l'accueil en alternance de jeunes placés en familles d'accueil. C'est un accompagnement complémentaire à celui de la famille d'accueil. Il intervient à la demande de l'ASE au vu d'une problématique particulière. Ce service, unique dans l'Hérault, a été proposé par l'établissement au Département en 1990. A cette époque, une forte demande de placements en MECS intervenait à la suite à une rupture entre la famille d'accueil et le jeune.

La famille d'accueil offre une dimension professionnelle et affective en même temps. Elle favorise des relations de proximité stables et sécurisantes. Après une période de « lune de miel », ou d'illusion, entre l'enfant et la famille d'accueil, se manifeste souvent, de manière imprévue, une période de rupture et de désillusion. C'est à ce moment là que la famille d'accueil peut perdre pied.

C'est dans ces circonstances que l'accueil alternatif est sollicité. L'accueil ponctuel et régulier de l'enfant aura plusieurs objectifs. La famille d'accueil est accompagnée par la MECS pour réfléchir à sa place et à sa position.

Dans ce type de suivi, une organisation particulière est nécessaire. La MECS accueille l'enfant les week-ends et les vacances scolaires. Des réunions bimensuelles ont lieu avec la famille d'accueil. Des liens étroits sont noués avec les travailleurs sociaux de l'ASE.

Ainsi, l'internat est porteur de cette formule d'accueil, novatrice dans le département, qui nécessite un réel niveau de technicité et de professionnalisme des équipes. Ce travail avec les familles d'accueil crée d'ailleurs une dialectique utile à l'évaluation des pratiques et à la remise en cause des habitudes.

Une autre action de la MECS, innovante dans le département, est liée à l'internat.

## Le Service d'Accompagnement Socio-éducatif dans la Découverte de l'Activité Professionnelle (SASEDAP)

Ce Service est habilité pour accueillir 5 jeunes de 16 à 21 ans en difficulté d'intégration dans le système scolaire et dans le monde professionnel. La plupart d'entre eux ont expérimenté plusieurs placements qui se sont soldés par une rupture. A leur arrivée, ils ont déjà connu une période de non-scolarisation de plusieurs mois.

L'objectif de cet accompagnement est la découverte du monde du travail au travers des structures de l'économie sociale, partenaires de l'établissement. Les jeunes sont immergés dans les activités « cuisine », « espaces verts », « lingerie » ou « ménage ». Les entreprises fonctionnent avec des salariés et dans des travaux soumis aux règles du « marché » : activités non subventionnées, donc nécessité de satisfaction du client et de rentabilité.

L'intégration des jeunes tient à leur respect des horaires, du personnel salarié, du matériel. Il ne s'agit pas d'un travail à proprement parler car leur expérience est assimilée à un stage qui dure le temps de l'accueil à la MECS.

Les jeunes bénéficient d'un soutien scolaire une fois par semaine. Il est réalisé par une enseignante spécialisée du Foyer Départemental de l'Enfance. La moyenne de l'accueil est de cinq mois. Le but est que celui-ci se solde soit par une reprise de la scolarité, soit par un apprentissage à l'extérieur. Le suivi éducatif est assuré par le coordinateur de l'une des maisons et un 0.28 ETP d'éducateur spécialisé.

En conclusion, je peux constater que l'offre de service de la maison d'enfants est diversifiée. L'établissement a su être attentif à l'évolution des besoins des publics accueillis, en particulier sur la question des temps d'accueil. Je souhaite m'appuyer sur cette culture de la diversification pour développer une offre adaptée à la population adolescente. La multiplicité de l'offre légitime ainsi la création d'un nouveau service. De plus, elle induit que ce service doit être lui-même assez souple dans son fonctionnement pour offrir une personnalisation de ses propres accompagnements.

### **2.1.2 Des admissions longues et sélectives**

La MECS « Bon Secours » s'est dotée au fil du temps d'un processus d'admission assez lourd. Il comporte trois séquences.

- 1) Le travailleur social de l'agence départementale fait parvenir une demande d'accueil à l'aide d'une fiche standardisée. Il renseigne les éléments indispensables à l'étude de cette demande. A noter que l'établissement n'accueille pas de jeunes au titre de l'ordonnance de 1945 (PJJ), et qu'il n'est pas

non plus habilité à les recevoir par placement direct du Juge. Le service de l'Aide Sociale à l'Enfance est toujours l'intermédiaire du placement.

- 2) Une rencontre est programmée sous quinze jours entre le travailleur social, le directeur éducatif, le psychologue et la chef de service ou un coordinateur. L'objectif est de mieux connaître la situation du jeune et de sa famille, de mesurer l'adéquation entre cette situation et le projet institutionnel et de savoir les perspectives d'action du service demandeur.
- 3) Dans les semaines qui suivent, une rencontre est organisée avec les parents ou la famille d'accueil, puis avec l'enfant. Sont présents : le directeur éducatif, le psychologue et un éducateur. Le but est d'approfondir les raisons de l'admission et surtout d'entendre parents et enfant(s) sur l'origine des difficultés, et la manière dont chacun pense les résoudre. L'intérêt de la rencontre est de permettre à la famille de soutenir le placement et d'y collaborer. Les représentants de l'institution et la famille établiront les grandes lignes de l'accompagnement éducatif et les étapes d'évolution de celui-ci.

Cette procédure d'admission est aujourd'hui trop longue. Elle aboutit à accueillir des jeunes dont les situations ne sont pas urgentes, ou qui se sont entre temps dégradées. Or, le Foyer Départemental de l'Enfance, garant de l'accueil en urgence, doit cependant pouvoir compter sur les MECS pour assurer une suite rapide à sa demande d'accueil.

Implicitement, la procédure d'admission actuelle conduit à recruter les jeunes dont les problématiques sont les moins lourdes à gérer... Cette situation produit un mécontentement des services du Conseil Général qui notent des disparités importantes entre les procédures d'admissions des différentes MECS. L'établissement « Bon Secours » manquerait de rapidité et ferait preuve de sélectivité des entrées.

Le point positif de ce dispositif est qu'il permet une implication de la famille et la maturation du projet de l'enfant entre tous les partenaires concernés. Cependant, il n'est pas toujours adapté à la réalité des situations.

Un travail est donc à mener pour raccourcir les délais tout en maintenant la qualité de l'admission.

### **2.1.3 Certains atouts**

Ma prise de fonction m'amène à constater les forces d'un dispositif qui se veut tourné vers la qualité de l'accompagnement. Le fonctionnement des services de la MECS « Bon Secours » est marqué par deux éléments : la garantie du droit des usagers et l'importance des écrits.

### La garantie du droit des usagers

Les droits contenus dans la loi de 2002 de rénovation de l'action sociale ont été mis en place rapidement après la parution des décrets d'application. A noter la procédure démocratique adoptée dans la nomination du parent participant au Conseil de la Vie Sociale (CVS). Celui-ci est élu par ses pairs et non désigné par la MECS. Il en est de même pour les représentants des assistantes familiales et des enfants. Cette promotion du droit des usagers doit bien évidemment servir de référence dans le fonctionnement d'un nouveau service.

### Une importance donnée aux écrits et rapports

L'établissement est passé progressivement d'une culture de l'oral à celle de l'écrit. Ce changement est intervenu à un moment où il était nécessaire de rendre compte et de faire part du professionnalisme de l'action éducative à l'autorité de contrôle et de tarification. L'écrit permet aussi d'assurer la continuité de l'accompagnement du jeune ; constituant ainsi un lien entre les membres d'une même équipe éducative, les équipes et l'encadrement, l'institution et l'extérieur.

Concrètement, chaque maison ou service est doté d'un système informatique permettant d'enregistrer les informations relatives à chaque enfant et les éléments concernant le groupe de vie. L'ensemble de ces écrits est compilé chaque semaine dans un document appelé «briefing». Celui de chaque maison ou service est diffusé aux membres de l'équipe. Le document complet est destiné aux cadres et coordinateurs.

Chaque éducateur référent établit un rapport annuel pour l'accompagnement de chaque jeune dont il assure le suivi. Ce document, établi sur la base des écrits de l'année, est communiqué aux services du Département.

La culture de l'écrit semble de plus en plus ancrée dans la pratique professionnelle des équipes. Je compte donc la pérenniser et la renforcer en prévoyant des formations de soutien aux écrits professionnels.

#### **2.1.4 L'institution questionnée par ses adolescents en difficultés**

L'établissement est remis en cause actuellement par le changement de la population accueillie. Le fonctionnement correspond à un accompagnement pour enfants (moins de 11 ans) mais pas à celui d'adolescents. Le projet d'établissement (qui va être étudié dans le paragraphe suivant) ne fait aucune distinction d'âge dans la prise en compte des besoins des usagers.

Au niveau du SASSEDAP, deux départs sur trois sont le fait des adolescents. En comparaison, sur l'ensemble de l'établissement et dans les maisons d'enfants du département, seulement une sortie sur six est le fait du jeune. Les jeunes accueillis au

SASEDAP acceptent mal les règles posées. Leurs problématiques personnelles sont peu prises en compte du fait notamment du faible taux d'encadrement. De leur côté, les entreprises font remonter le manque de mobilisation des jeunes pour qui la découverte du monde du travail intervient de manière trop abrupte. Ce service immerge directement le jeune dans le monde de l'entreprise. Mais il semblerait qu'un sas soit nécessaire avant son admission.

Du côté de l'internat, la recrudescence du nombre d'adolescents, et en particulier de ceux qui sont en difficultés, remettent en cause l'harmonie des groupes de vie. Les équipes ne n'ont pas en capacité de les remobiliser : elles ne sont ni formées ni en nombre suffisant pour répondre aux besoins. Certains jeunes restent ainsi dans une situation d'échecs : accompagnements sociaux multiples, scolarité chaotique ou abandonnée, relations familiales tendues ou rompues, tensions ou, plus fréquemment, rupture avec les adultes ou ce qui peut représenter une certaine forme d'autorité.

Leur violence à l'égard des plus jeunes et leur indiscipline rompt l'équilibre de vie. Les plus jeunes hésitent alors à prendre des initiatives qui sont perçues comme une approbation de l'autorité.

Les équipes, bien que qualifiées et disposant d'outils d'accompagnement pour une certaine catégorie de population, ont des difficultés à gérer cette population, d'autant que le taux d'encadrement de l'établissement de 0.51 est prévu pour une population peu génératrice de troubles.

Cette difficulté est renforcée par la position de l'établissement au sein d'un « village ». Le comportement de certains adolescents est difficilement compatible avec la vie environnante. Le jeune, placé sous le regard d'autrui est alors plus facilement stigmatisé.

La MECS doit faire face dans les groupes accueillant des adolescents à une lassitude de ses équipes. Elle est marquée par de nombreux arrêts maladie. En 2005, le taux d'arrêts est de 6.8 % contre 4.7 % pour la moyenne nationale. Les délégués du personnel demandent un renforcement des équipes.

Dans notre discussion avec l'ASE, celle-ci nous encourage, à l'aide du schéma départemental, à adapter le dispositif d'accueil via la mise en place d'un service adapté.

Cette mise en place fait réfléchir l'institution sur ses pratiques éducatives, sur la pertinence et la mise en œuvre de son projet d'établissement et même sur sa gestion des ressources humaines. En effet, la prise en compte des besoins des adolescents en grande difficulté oblige à mettre notre fonctionnement à plat.

## **2.2 Un projet d'établissement à revisiter**

Le dernier projet a été adopté par le conseil d'administration de l'association en octobre 2002 bien avant le départ de mon prédécesseur. Je compte le retoucher pour le rendre plus opérant auprès des adolescents et dans la procédure d'admission.

Le nouveau projet est à travailler au cours du premier semestre 2007 pour le proposer en conseil d'administration à la rentrée de septembre 2007. Il faudra conserver sa ligne de conduite initiale qui me paraît originale et intéressante. Elle est dictée par la lutte contre l'enfermement institutionnel et la non installation dans l'assistance. Ces deux valeurs ont pour vocation d'aider les jeunes à s'assumer en milieu non protégé. Trois grands axes de l'intervention éducative ont été déclinés pour tenir compte des recommandations de la loi de 2002 sur le renforcement de la qualité de l'accueil et le travail en réseaux :

- le travail avec les familles,
- la personnalisation de l'accompagnement,
- le partenariat de proximité avec des structures et des lieux de vie « éduquants ».

### **2.2.1 Le travail avec les familles**

Le travail avec les familles est réalisé de façon originale et constructive. Il semble apprécié par les prescripteurs de l'Aide Sociale à l'Enfance. Il peut constituer un élément de l'action d'un nouveau service destiné au public adolescent mais sa mise en œuvre actuelle devrait être modifiée car le travail avec la famille est différent selon l'âge des jeunes.

Cet aspect de l'accompagnement est fortement soutenu par les pouvoirs publics. Depuis le rapport Bianco-Lamy de 1980 jusqu'au projet de loi de 2006 de « refonte de la protection de l'enfance » en passant par le schéma départemental de 2001, tous les prescripteurs s'accordent sur la place à donner à la relation entre le jeune et sa famille, ou, au minimum, à la place de la famille dans l'image que l'on donne à l'enfant dans son histoire et son environnement.

Il s'agit également de permettre à la famille de participer à l'élaboration du projet d'accompagnement de son enfant.

L'institution n'est plus celle qui crée une rupture dans la relation parents-enfants. Au contraire, à partir de la séparation, elle recrée des liens au fur et à mesure que cela est possible. L'état de santé des parents, la lourdeur des problématiques familiales et des conflits obligent à une avancée prudente et respectueuse des personnes.

A noter que le travail doit être réalisé en premier au bénéfice de l'enfant pour sa construction personnelle. Cet aspect prime sur le droit des parents à garder un contact avec leur enfant. L'utilisateur qui bénéficie d'une mesure de protection, c'est l'enfant, c'est donc par rapport aux besoins de l'enfant qu'est organisé le travail avec sa famille.

L'adhésion de la famille au projet d'accueil de l'enfant est déterminant pour la réussite de l'accompagnement. Il est important que les parents soient associés, partagent et soutiennent les positions éducatives prises par la MECS. Ainsi, leur enfant pourra les accepter. La MECS veille à bannir la dualité que peut mettre en œuvre l'enfant entre sa famille et l'institution. Dans cette optique, les parents sont amenés à accueillir progressivement leur enfant à leur domicile. D'une heure à une demi-journée puis une nuit quand cela est possible.

Le projet s'est également saisi de façon originale de cette commande publique de maintien et de recreation de liens parentaux. Il prévoit des outils spécifiques et l'utilisation de l'organisation particulière de la Maison pour y répondre. La MECS est dotée d'un psychologue à temps plein. Celui-ci n'a pas pour fonction de suivre les problèmes psychologiques des jeunes pour qui des intervenants extérieurs sont sollicités. Il a une mission principale de psycho-généalogie. Il établit l'arbre généalogique de chaque jeune. Il analyse les cassures familiales et les reproductions des situations pathogènes. Il organise des rencontres avec des membres de la famille, proches ou éloignés.

Ce travail implique une adhésion *continue* de la famille à ce processus. D'ailleurs, une des difficultés vient du fait que cette approche est douloureuse pour le jeune et sa famille pour lesquels les équipes professionnelles mettent le doigt sur des souffrances sensibles. Cependant, c'est à ce prix que le jeune aura une connaissance de la réalité et des difficultés de sa famille. Il pourra ensuite entamer un processus de réconciliation, ou de résilience.

Ce travail avec le psychologue a un impact sur l'intervention des équipes éducatives. Celles-ci sont tenues informées des avancées réalisées dans la connaissance des nœuds familiaux et mettent en œuvre la poursuite du travail : visites médiatisées des parents, organisation de séjours de l'enfant chez ses parents, construction de l'album de vie...

Cependant, la visite de l'enfant chez ses parents n'est pas toujours évidente (éloignement, conditions de vie du parent rendant la visite impossible...). Le parent peut alors être invité à séjourner dans l'établissement, ou plus précisément à proximité. Un studio d'accueil parental a été aménagé. Il a pour but d'héberger provisoirement, souvent pendant un week-end, un membre de la famille d'un enfant. Cet accueil est décidé en tenant compte de l'importance que peut revêtir cette personne dans la construction personnelle de l'enfant et de la maturité de ce dernier pour cette rencontre.

Autre point singulier, l'établissement valorise l'environnement constitué par le « village du père Soulas ». Le restaurant self est *par nature* un lieu socialisé qui ne stigmatise pas les personnes. Lorsque la situation le permet, et souvent après plusieurs visites médiatisées,

l'enfant peut manger avec ses parents dans ce lieu. Le parent est alors considéré comme un client. Il paie son repas en caisse et déjeune dans une des salles. Ce type de rencontre est fréquemment organisé le mercredi, jour où les jeunes ont plus de temps pour le repas de midi. L'équipe éducative est présente dans le restaurant, mais de manière discrète.

Le « village du Père Soulas » dispose également d'infrastructures publiques : piste routière ou espaces verts dont l'usage est commun. Les parents ont la possibilité de s'y promener et de rester un moment avec leur enfant. Là encore, la rencontre n'est pas stigmatisante. Elle aide les parents à se déculpabiliser de leur position et favorise un meilleur travail relationnel avec l'équipe éducative.

Après plusieurs réunions de synthèse, je constate que le travail avec les familles est important. Il prend une place significative dans les échanges, mais parfois au détriment du projet individuel de l'enfant. Ce travail (avec la famille) est quelquefois envahissant dans la mesure où il est situé comme le point central de l'accompagnement... Or, l'enfant est accompagné dans une multitude de dimensions qu'il convient de prendre en compte. Il s'agit plus de redonner un nouveau sens à ce travail pour qu'il irrigue les autres volets de l'accompagnement mais ne les occulte pas.

Il s'agit aussi de relativiser ce travail, notamment en cas d'échec, lorsque la famille peine à avancer dans les rapprochements, les rencontres et l'accueil des enfants au domicile. Cette situation doit être dédramatisée et l'accompagnement recentré sur les besoins de l'enfant.

La relation avec la famille doit être adaptée également en fonction de l'âge de l'enfant. Les besoins d'un adolescent sont différents de ceux d'un enfant. Il arrive que l'adolescent refuse ou ait des difficultés à rencontrer sa parenté. Il faut dans ce cas là s'interroger sur la nécessité de poursuivre la relation, et, si tel est le cas, sur le rythme et la manière de sa progression. Il ne sert à rien de braquer le jeune. Certains accueils ont été mis en échec par le refus du jeune de voir recréées des relations familiales.

### **2.2.2 La personnalisation de l'accompagnement**

D'après le projet d'établissement, la personnalisation de l'accueil se veut poussée très loin. Elle répond à l'évolution de la prise en compte du droit des usagers promue par la loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale. Les travailleurs sociaux du Conseil Général demandent cette individualisation et sollicitent la communication de documents écrits sur le suivi de chaque jeune.

La personnalisation est l'expression de la prise en compte de l'enfant comme sujet et non comme objet de droits. Elle oblige l'équipe éducative à faire preuve d'une forte technicité

pour conjuguer un accompagnement au plus près de chaque enfant et à donner l'impulsion d'une dynamique de groupe et d'ouverture aux autres.

Cette démarche incontournable s'inscrit pleinement dans les fondements éthiques de l'Association.

#### Un éducateur référent et un projet personnalisé pour chaque jeune

Chaque jeune est suivi par un éducateur référent qui construit avec l'équipe éducative et le jeune le projet d'accompagnement personnalisé. Le projet relatif à l'accompagnement en internat est très détaillé.

Le projet individuel comprend ainsi en première partie les renseignements administratifs et éducatifs (état civil, autorité parentale, situation juridique, rythme des sorties en famille...), les motifs puis les objectifs de l'accueil. Il fait référence immédiatement après à la structure et à la composition de la famille de l'enfant depuis ses grands parents jusqu'à sa fratrie en passant par ses parents. Pour chaque membre de la famille (père, mère...) sont déclinés les objectifs et les moyens de récréation ou de maintien des liens.

Un tableau concerne la vie relationnelle, la socialisation, la scolarité ou le projet professionnel, les loisirs et les activités extérieures. Le projet mentionne sous forme d'un nouveau tableau les objectifs d'éducation physique et les moyens pour les atteindre.

Les derniers éléments constitutifs du projet sont consacrés à son évaluation et son adaptation dans le temps.

#### D'autres outils pour aller plus loin

D'autres outils ont été créés par la MECS pour soutenir la personnalisation de l'accompagnement.

#### *Le cahier individuel*

Chaque jeune bénéficie d'un cahier individuel tenu par l'éducateur référent. Les mentions suivantes y figurent : l'emploi du temps scolaire de l'enfant, sa santé (traitements, périodes...), ses menstruations, un compte rendu des temps forts, des entretiens éducatifs et des événements comportementaux du jeune.

Figurent également le compte-rendus des réunions de synthèse, des entretiens avec les éducateurs de l'Aide Sociale à l'Enfance, des rencontres avec les enseignants et des vacances de l'enfant. Sont notés en dernière partie les vêtements achetés et l'argent de poche dont a bénéficié le jeune.

#### *L'album de vie*

Chaque jeune établit lui même sur des temps réguliers prévus à cet effet un « album de vie ». Ce cahier innovant, créé par la MECS, est rempli par le jeune accompagné de son

éducateur référent. Le jeune peut y coller des photos et faire ses commentaires. Le jeune emporte ce document lorsqu'il quitte l'établissement.

Ces outils ont été créés en 2002 et 2003 sous l'inspiration de la loi de rénovation de l'action sociale. Cependant, dans la pratique, ils n'ont pu être développés de façon pérenne à cause de la prééminence du travail avec les familles. Ainsi, le suivi de la tenue de ces documents individuels n'est pas systématiquement abordé en réunions de synthèses. Il est réalisé au gré des convictions de chaque éducateur. Une réappropriation et une remise en valeur de ces documents est à réaliser. Ces outils seront à adapter pour le suivi des adolescents avec des critères à mettre en valeur (socialisation en particulier) et d'autres critères sont à modifier tels que la relation familiale.

A noter également un conflit sous-jacent entre la personnalisation de l'accompagnement et les actions collectives. L'individualisation des accueils a focalisé le temps et l'énergie des équipes. En contrepartie, l'accompagnement collectif a pu être négligé. Il y a très peu de projets communs développés. Or, il s'agirait d'une accroche intéressante pour créer une dynamique collective entre jeunes. Elle serait utile pour intégrer à un projet fédérateur les adolescents en rupture. Les « annales » de l'établissement comptent pourtant des voyages d'été préparés pendant l'année scolaire. Ils servaient de fil conducteur pour se renseigner sur tel pays ou telle région. Ils permettaient également de se mobiliser : s'entraîner à la randonnée, apprendre à nager, à se soigner, à étudier une langue... Or, la culture du risque zéro, la réduction du temps de travail (avec remplacement partiel des heures qui ne sont plus effectuées) et surtout l'adaptation des loisirs aux désirs de chacun ont donné un coup d'arrêt à ces projets. Sans renier la personnalisation des temps de loisirs, je souhaite redonner une place à ces actions collectives. Plusieurs éducateurs m'ont fait part de leurs propositions en la matière. Pour les adolescents en particulier, des activités sportives (type escalade ou plongée sous marine), de relations avec le monde animal (en lien avec un élevage de chevaux notamment) ou d'excursions à thèmes pourraient être mises en place.

### **2.2.3 Le partenariat de proximité avec des structures et des lieux de vie « éduquants »**

Ce partenariat répond à la volonté de lutter contre l'enfermement institutionnel. Comme indiqué précédemment, la MECS est entourée d'une réserve foncière appartenant à la congrégation religieuse sur laquelle des partenaires ont été invités s'installer. Le lieu est ainsi appelé « village du Père Soulas » en référence aux origines du site et à son adresse ; la Ville ayant baptisé l'avenue située devant la MECS du nom du fondateur de l'orphelinat. Le « village » est ainsi constitué de trois pôles : outre l'établissement appelé pôle éducatif coexistent deux autres pôles : l'économique et l'animation.

## Le pôle économique

Le premier partenaire est le pôle économique. Il est constitué d'une Union d'Economie Sociale (UES).

L'entreprise fournit des prestations et produits à l'établissement : cuisine, ménage, entretien des locaux et des espaces verts, gestion administrative et secrétariat. De sa place de partenaire sous-traitant de la MECS, l'UES apporte une dynamique économique dans ses rapports avec son client. Elle fait par exemple remonter des informations sur les difficultés qu'elle a à réaliser sa mission en raison du fonctionnement de l'établissement. Ainsi, lorsque les chambres sont trop en désordre du fait de difficultés dans le groupe de vie, la prestation de ménage ne peut pas être réalisée conformément aux termes du contrat. La MECS est alors interrogée sur son fonctionnement par l'UES.

L'UES vend également une partie de sa production à des personnes extérieures et accueille des clients sur place, en particulier ceux du restaurant.

L'ouverture au monde extérieur commence ici. Les jeunes prennent leurs repas tous les jours au milieu des clients du restaurant. Les règles de respect s'imposent dans ce lieu socialisé.

L'entreprise accueille également les jeunes du SASSEDAP sur ses activités. Elle accueille pendant vacances scolaires d'autres jeunes adolescents de l'internat pour des activités dites de « chantiers jeunes ». Les jeunes découvrent les réalités du monde du travail.

Je constate cependant que cette volonté d'imbrication avec le monde économique reste superficielle. D'une part, les coordinateurs et une partie des salariés se méfient de l'économique qui pourrait réaliser des bénéfices avec un client comme la maison d'enfants, c'est à dire une structure à vocation sociale financée par des fonds publics. Cette aversion idéologique est liée au fait que n'ont jamais été expliqués les statuts de l'UES : ceux-ci prévoient en effet que les « excédents de gestion » (bénéfices en langage d'économie sociale), lorsqu'ils existent, ne sont pas distribués aux actionnaires mais aux clients au prorata de leur chiffre d'affaire. En outre, les statuts de cette entreprise prévoient le réinvestissement à 95 % des excédents dans l'activité. Il n'y a donc pas d'enrichissement de tiers.

D'autre part, le pôle économique et la maison d'enfants interviennent le plus souvent en *parallèle* mais peu souvent *ensemble*. Autrement dit, il y a peu de contacts entre les deux structures.

Je souhaite remédier à ces préjugés et pousser les deux organisations à travailler *ensemble*. Pour cela, il me paraîtrait intéressant d'expliquer clairement les statuts de l'UES aux coordinateurs et salariés. Les activités co-animées sont à développer, en particulier avec les adolescents. Il s'agirait de faire par exemple une activité ménage un mercredi matin par mois. Y participeraient les agents de service de l'UES, les éducateurs et les enfants. L'objectif serait d'apprendre le ménage, le respect des locaux et du travail

d'autrui grâce à ces activités réalisées en commun. Ce serait aussi l'occasion pour les agents de service de transmettre leur savoir faire et de le faire partager, activité valorisante pour eux comme pour les enfants qui apprendraient à réaliser des tâches qu'ils devront assumer à terme de manière autonome. Après échange avec les coordinateurs et les équipes, ceux-ci se montrent intéressés par ce travail sur le quotidien. Le directeur de l'UES est satisfait que ses employés soient valorisés au travers de telles activités.

### Le pôle animation

Le second partenaire de la MECS est le centre d'animation de proximité. Il a été créé en 2000 pour stimuler le lien entre l'institution et les populations qui forment le « village du Père Soulas ». Doté d'une directrice et d'un animateur, il met en œuvre des activités où sont mélangés les habitants et partenaires.

L'objectif est de favoriser un contact « organisé » et « régulé » entre les jeunes et les populations qui vivent sur le site. Des séances de soutien scolaire sont notamment réalisées. Le Centre assure la promotion de soirées débats, d'ateliers de travaux manuels, d'un groupe de randonnées et de manifestations sportives.

Le constat dressé à ce jour est une réussite de ce projet innovant. Cependant, un nouveau souffle semble nécessaire autour d'un périmètre élargi. Car, si les animations sont une évidence à l'intérieur du « village », elles ont peu de retentissement sur le quartier et l'extérieur. Je m'interroge aujourd'hui sur la place et le renforcement de ces partenariats pour les jeunes de l'établissement et surtout pour le public adolescent. Des liens avec des lieux de vie extérieurs doivent être développés.

Le quartier comporte des structures avec qui la Maison n'a pas de contacts : une maison pour tous, une maison de retraite, un Institut Médico-Educatif (IME) et une crèche parentale. Contact pris avec la Maison pour Tous, celle-ci se révèle être une pépinière d'associations dans lesquelles les jeunes pourraient inscrire une partie de leur temps de loisirs. Cette Maison pour Tous est d'ailleurs à l'étroit dans ses locaux. Je lui présente la directrice du centre d'animation. Celle-ci propose la mise à disposition d'une salle d'activité et l'utilisation ponctuelle des terrains de sport du *village*. La contrepartie est la participation des jeunes et des populations du village aux activités. D'autres partenariats sont également possibles. Dans le cas d'une déconcentration de la maison sur un ou plusieurs villas extérieures, des partenariats et une implication dans la vie d'autres quartiers pourraient être envisagés. Ils procureraient un nouvel élan dans les relations institutionnelles et de nouvelles possibilités d'intégrations pour les jeunes. La création du service pour adolescents pourrait s'inscrire dans cette logique.

#### **2.2.4 S'interroger sur une révision du projet d'établissement**

Le projet actuel se positionne dans une perspective d'écoute et d'analyse permanente de la demande de l'utilisateur. Outre la révision prévue pour 2007, les difficultés d'accompagnement des adolescents doivent modifier le contenu du projet actuel. Je compte me servir de cette échéance pour amener les équipes de travail à réfléchir à cette actualisation.

Il s'agit de redéfinir le contenu de l'accompagnement social pour le rendre plus adaptable, en particulier en fonction de l'âge des jeunes. L'objectif est de renforcer le dispositif actuel en étudiant de nouvelles approches éducatives et en étoffant nos pratiques institutionnelles. Une première approche menée avec le directeur éducatif et la psychologue m'incite à proposer aux équipes d'étudier les notions d'attachement, de lien des enfants et la prise en compte de la souffrance psychique. Elles sont à la base de leur relation aux autres et à l'institution.

##### L'attachement

C'est le sentiment d'affection durable entre des personnes. Les jeunes en difficultés que nous rencontrons présentent des carences en la matière. Pour pouvoir grandir, l'enfant doit établir dès les premiers mois de sa vie un lien privilégié avec un adulte. Cet adulte apporte la sécurité et répond aux besoins de l'enfant. Lorsque cet attachement s'établit difficilement (parent instable, négligeant...), l'enfant aura des difficultés en terme de développement affectif et intellectuel. A l'âge de l'adolescence, le jeune refusera de dépendre de l'adulte même s'il en a besoin. Il n'exprimera pas non plus de réaction aux séparations. Dans ce cas de figure, il est nécessaire de restaurer les relations parentales et/ou de permettre au jeune de connaître une expérience d'attachement sécurisant. C'est à cette condition, selon Boris Cyrulnick<sup>27</sup> que peut être construite une résilience permettant à l'enfant de devenir adulte. C'est à dire une capacité à construire une nouvelle vie équilibrée malgré une antériorité chaotique.

##### Le lien

C'est ce qui unit des personnes entre elles et au monde environnant. Les jeunes désocialisés et en échec scolaire ont des difficultés importantes à établir des relations avec les institutions et avec des personnes : adultes, autres jeunes... Ils peuvent rompre les rapports établis. Ils poursuivent ainsi leur errance affective et leur mode relationnel fondé en partie sur l'agressivité ou le rejet. Ils peuvent lutter contre tout et traduire ainsi leur mal être. L'environnement est perçu souvent comme menaçant. Les équipes

---

<sup>27</sup> Cyrulnick B., *Sous le signe du lien*, Hachette 1989, 319 p.

éducatives sont perplexes et usées par cette relation très difficile à établir. Elles n'ont plus d'ancrage pour accompagner le jeune. A l'adolescence, cette absence ou faiblesse de relation nuit à la maturation et à l'évolution du jeune. Elle complique sa projection dans l'avenir. Face à cette difficulté, il y a lieu de s'interroger sur l'origine de cette perte de lien et de la façon de le restaurer.

### La prise en compte de la souffrance psychique

Cette souffrance est souvent liée aux difficultés d'attachement et de lien résultant de brisures de vie marquées par des ruptures et des rejets. Elle est sous-jacente et difficile à déceler car elle ne s'exprime pas toujours en tant que telle. Elle est fréquemment refoulée par le sujet lui-même. Elle peut se traduire par des émotions profondes de dégoût de la vie et la haine de soi. Elle peut se métaboliser en haine d'autrui et une perception négative de l'environnement. Ce dernier devient alors attaquable, et en retour celui-ci est rejetant. Il ne reste plus parfois que le triptyque « déni- délit – défi ». Il se traduit par des conduites à risques, des comportements auto ou hétéro agressifs et des transgressions diverses. Face à cela, la création de liens éducatifs sécurisants et « contenant » sur le moyen ou le long terme peut ouvrir de nouvelles perspectives à cette population. Côté soins, un suivi pédopsychiatrique est à établir.

Je souhaite qu'un travail d'étude soit mené avec les équipes éducatives sur les manières de recréer le lien et prendre en compte cette souffrance psychique. Au delà des difficultés des jeunes à l'adolescence, ces notions sont fondamentales pour la qualité du travail des équipes et l'« accrochage » des jeunes à leur accompagnement quel que soit leur âge.

## **2.3 Les ressources humaines**

Le changement de directeur est intervenu le 1<sup>er</sup> septembre 2005. J'ai estimé qu'un bilan était nécessaire pour que s'établisse la nouvelle direction. En effet, l'ancien directeur était resté en poste pendant plus de 30 ans. Dans ce sens, j'ai commandé un audit des ressources humaines et du fonctionnement à un cabinet spécialisé<sup>28</sup>. Les éléments que je cite relèvent à la fois de mes constats ainsi que des conclusions de cet audit.

### **2.3.1 Des effectifs salariés concentrés sur la fonction éducative**

La MECS dispose d'une équipe de salariés représentant 40.27 Equivalent Temps Plein (ETP) pour 46 salariés. Les salariés à temps partiel représentent 28 % de l'effectif. Près

---

<sup>28</sup> KL consultants, *Audit de fonctionnement*, mars 2006

de 80 % des salariés font partie des équipes éducatives. En effet, la MECS a fait le choix de la sous-traitance à des structures de l'économie sociale partenaires de missions qui n'entrent pas directement dans son cœur de métier : secrétariat administratif, gestion des dossiers administratifs, cuisine, lingerie, ménage, travaux d'espaces verts et une partie de l'entretien des bâtiments.

### Répartition des salariés de la MECS "Bon Secours" en ETP

Fonctions :	internat	Services Educatifs de Jour (SEJ)	service d'Accompagnement Jeunes Enfants (SAFE)	Action Educative Renforcée à Domicile (AERD)	<b>TOTAL</b>
Directeur	0,85	0,05	0,05	0,05	<b>1.00</b>
Directeur éducatif - Chef Service	1,46	0,35	0,05	0,14	<b>2.00</b>
Coordinateurs	2.00	1.00			<b>3.00</b>
Moniteurs éducateurs	11.00				<b>11.00</b>
Educateurs spécialisés	5,86	2,5	1.00	4.00	<b>13,36</b>
Infirmière	0,50				<b>0,50</b>
Comptable	0,83				<b>0,83</b>
Veilleuses de nuit	5,26				<b>5,26</b>
Secrétariat	1,72	0,29		0,10	<b>2,11</b>
Psychologue	0,93	0,07		0,21	<b>1,21</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30,41</b>	<b>4,26</b>	<b>1,1</b>	<b>4,5</b>	<b>40,27</b>

Cette situation confère un confort de gestion pour la direction. En effet, il n'y a pas de service logistique à coordonner. Le service administratif est réduit. La direction et l'encadrement hiérarchique coordonnent principalement les équipes éducatives. En revanche, il est nécessaire d'opérer à un management de la sous-traitance. Celui-ci est cependant aisé car l'Union d'Economie Sociale est une filiale de l'Association. Son directeur et son conseil d'administration sont acquis à la nécessité d'une qualité de prestations. Je compte m'appuyer sur cette organisation que j'estime efficace pour la mise en place du nouveau service d'accueil d'adolescents.

### 2.3.2 Une organisation pyramidale

#### Un constat lors de la prise de fonction

Dès ma prise de fonction, j'ai pu constater que la gestion tant stratégique que quotidienne était exercée directement par le directeur et le directeur éducatif. Le directeur assure la coordination de l'ensemble des services et la gestion : ressources humaines, administratif, finances. Le directeur éducatif est garant de l'accompagnement des enfants. Aucune délégation écrite n'existe aux cadres ou autres salariés.

Le nombre de cadres est d'ailleurs très limité. Au niveau hiérarchique sont répertoriés : le directeur, le directeur éducatif et un cadre socio-éducatif. Soit trois personnes. Au niveau fonctionnel : le psychologue. Au total, l'établissement compte seulement quatre cadres sur 40.27 ETP.

Cette faiblesse de l'encadrement concerne surtout le niveau opérationnel. L'établissement ne dispose en effet d'aucun chef de service. Les relais de la direction dans les unités de vie et d'intervention sont assurés par des éducateurs spécialisés coordinateurs. Ces salariés non cadres bénéficient d'une prime d'environ 250 € bruts chaque mois pour leur fonction de « relais ». L'établissement en compte trois : un pour les services éducatifs de jour et deux pour l'internat. Ces derniers sont affectés aux deux maisons des enfants (« les Alizés » et « les Tournesols »). Ils animent chaque semaine la réunion de fonctionnement de leur maison.

A noter, l'absence de chef de service ou de coordinateurs pour les deux services d'AERD. En faisant le point avec les cadres en place, j'apprends que la quasi absence de cadres intermédiaires est une volonté de la précédente direction. Deux raisons expliquent cette position.

D'une part, le projet pédagogique est original. Il appelle à une exigence forte auprès des salariés à différents niveaux : le partenariat avec les structures extérieures, le suivi personnalisé des jeunes et la relation avec les familles. Pour garantir une adéquation entre le projet et la pratique, le précédent directeur et le directeur éducatif ont souhaité contrôler directement l'ensemble des équipes de l'établissement.

D'autre part, la direction a su montrer, outre un certain charisme, de réelles compétences pour anticiper et développer des projets. Sa légitimité a ainsi été garantie.

Compte tenu du nombre de salariés inférieur à 50, l'établissement a peu d'instances représentatives du personnel. Il ne compte ainsi ni Comité d'Entreprise (CE), ni Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). La représentation syndicale n'est pas présente ; la représentation des salariés est donc assurée par un délégué titulaire et un suppléant pour le collège des « employés ». Le collège des « cadres » n'a pas de délégué faute de prétendant. Je souhaite relancer la participation des salariés et en premier lieu les instances représentatives du personnel.

### L'audit externe

Dès mon arrivée, j'ai sollicité le conseil d'administration de l'Association et les services du Conseil Général pour la commande et le financement d'un rapport sur l'organisation et les attentes des salariés. Je me devais de connaître la situation précise de l'établissement pour pouvoir engager une politique. Il en ressort des éléments sur lesquels je vais m'appuyer pour mener à bien les projets.

- Le personnel est qualifié et diplômé. La fonction d'éducateur est majoritaire. La politique de formation mise en place apparaît en adéquation avec le haut niveau de technicité visé notamment dans le domaine éducatif. Des salariés bénéficient ou ont bénéficié de formations qualifiantes (Congé Individuel de Formation – CIF, Valorisation des Acquis de l'Expérience - VAE). La chef de service et les coordinateurs ont suivi une formation de cadre ou sont en cours de qualification, dont un au Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale (CAFERUIS).
- Les salariés sont fortement investis et disent avoir une vision claire de leur rôle dans le dispositif d'accompagnement des enfants. Seul un groupe de veilleuses de nuit ne partage pas cette position.
- Un besoin de clarification est exprimé quant à la fonction de coordination. Il est prioritaire de questionner aussi la place et le rôle des coordinateurs au regard des qualifications acquises et des changements à venir.
- L'organisation générale est dite pyramidale, ordonnée et formelle. « Le directeur est garant du bon fonctionnement et des réunions sont prévues pour la bonne articulation des équipes ». Il y a beaucoup de demandes et un seul receveur. La communication est estimée plus facile et plus rapide dans le sens descendant. La direction décide, les salariés sont informés lors des réunions générales mensuelles et/ou par notes de services. Des procédures sont élaborées et les salariés les mettent en œuvre. Le style est à la fois paternaliste et directif, favorisant peu la délégation. Le management est vécu par certains comme infantilisant. Le travail est mâché, certains déplorent le manque de consultation. Certains salariés regrettent l'absence de lieux de rencontres.
- Le principe de la mobilité interne est instauré pour le personnel éducatif de l'internat afin de favoriser le dynamisme et prévenir l'usure professionnelle. Tous les trois ans, au regard des entretiens individuels menés par l'encadrement de proximité et validés par le directeur éducatif, l'équipe de cadres propose à une partie des éducateurs le changement de maison donc de groupe accompagné et d'enfant référé. Les coordinateurs quant à eux changent de maison tous les quatre ans.

Il se dégage ainsi que l'établissement est doté d'un dispositif humain et institutionnel qui assure une certaine qualité d'accueil et d'accompagnement pour des enfants dont les problématiques sont « classiques ». Il n'en est pas de même pour les problématiques lourdes, dont celles des adolescents en crise, qui nécessitent un personnel plus nombreux et mieux formé.

De plus, les salariés ressentent que la qualité d'accompagnement des enfants est obtenue au détriment de la place qui leur est donnée. Ils souhaitent plus de participation.

Ce sentiment des salariés me donne à réfléchir. Ainsi, comme l'indique Jean-Marie Miramon<sup>29</sup>, le management opéré par la direction a une incidence directe sur l'accompagnement des usagers et la promotion de leurs droits. Ainsi, un management respectant l'expression et la participation des individus aura un effet bénéfique sur la qualité de l'accompagnement. A l'avenir, pour l'ensemble des structures de l'institution et en premier lieu pour le nouveau service pour adolescents en difficultés, je vais modifier l'organisation. Je souhaite faciliter la participation des salariés et leur permettre de s'approprier les outils d'accompagnement des jeunes, gages actuels de qualité. La qualité ne découlera plus d'une contrainte intransigeante mais d'une mise en œuvre réfléchie à tous les échelons.

### **2.3.3 Envisager les modalités d'une déconcentration**

Le pouvoir est concentré au niveau de quelques personnes. Ce type de gestion doit être modifié vers un management participatif impliquant l'ensemble des salariés. D'autant plus que dans le cadre du projet de développement de l'établissement, la croissance devra se réaliser sur des sites extérieurs. Des délégations de pouvoirs devront être données à des équipes plus autonomes qu'elles ne le sont aujourd'hui.

Il sera nécessaire de créer un échelon décisionnaire intermédiaire entre les équipes de travail et le directeur éducatif. Les coordinateurs doivent ainsi pouvoir accéder à la fonction de chef de service. Cette déconcentration doit être réalisée progressivement car la culture de l'institution doit mûrir en la matière. Bien qu'une partie des salariés souhaite plus de liberté dans l'action, la précédente gestion a sécurisé certains personnels. Elle doit être accompagnée dans une démarche de connaissance des enjeux de sa fonction dans l'autonomie. L'objectif de la démarche à engager est de se servir du projet de création d'un nouveau service pour opérer les changements.

Les actions à mettre en place concernent :

- la participation des salariés à des commissions de travail (sur le nouveau projet et sur le projet d'établissement) ;
- la négociation avec les services du Conseil Général de la transformation des postes de coordinateurs en chefs de services ;
- la formation des salariés aux nouveaux modes d'accompagnements, surtout ceux des adolescents ;
- l'entretien individuel des salariés à propos de leurs désirs de mobilité, en particulier sur le service en projet.

---

<sup>29</sup> Miramon J-M., Couet D., Paturet J-B., *Le métier de directeur – techniques et fictions*, Editions ENSP, 2001, 272 p.

Je souhaite que la mise en place du nouveau service soit réalisée avec la participation des salariés de l'institution. Je compte permettre une mobilité interne pour permettre à ceux qui le souhaitent de s'engager dans un projet valorisant. D'autre part, je pourrai embaucher des salariés nouveaux dans l'établissement, ce qui apportera un « sang neuf » apte à favoriser l'évolution du management et des pratiques.

## 2.4 Amorcer le changement : consulter avant d'agir

L'internat souffre de ces adolescents en difficultés. Une partie des équipes est « usée » par leur accompagnement. Les autres jeunes ne peuvent plus être suivis comme il serait souhaitable car l'énergie est concentrée sur quelques uns. La réponse apportée à ces adolescents est très insuffisante. Les contextes « départemental » et « national » sont favorables à la mise en place de modalités d'accueil spécifiques. Un changement s'impose. Il s'agit de mettre en place un nouveau service qui permettra un accueil adapté des adolescents en grande difficulté. Je commence par consulter mes partenaires internes puis ceux des structures externes liées à la problématique des adolescents en crise. Cette consultation permet de prendre une décision de création de service et de mettre en œuvre le processus de changement.

### 2.4.1 Le diagnostic comme point d'appui

Synthèse du diagnostic de la MECS "Bon Secours"

Eléments	Points forts	Points faibles
Mise en œuvre des politiques publiques	Différents services de la prévention à l'internat (réponse à une large gamme de besoins)	Difficultés d'accompagnement des jeunes adolescents en grande difficulté
	Mise en œuvre des outils de la Loi de 2002 (droit des usagers)	Procédure d'admission des jeunes trop longue. Critères d'admission "étroits". Travail avec les familles devenu envahissant dans la démarche d'accompagnement.
	Projet d'établissement promoteur d'une qualité d'accompagnement : personnalisation de l'accompagnement, travail avec les familles, partenariats de proximité	Manque d'ouverture aux partenariats externes (Loi 2002-2)
Gestion des Ressources Humaines	Qualification, mobilité et implication des Salariés	Manque de délégations, manque de cadres opérationnels, Manque de formation pour le suivi d'un public « en crise ».

Ma stratégie est orientée vers un changement qui à la fois s'appuie sur les points forts de la structure et qui en même temps, répond aux manques constatés.

Le préalable à tout changement consiste à consulter les instances partenaires de la direction.

### L'association

C'est pourquoi, je commence par faire part de ma première étude au conseil d'administration de l'association, comme cela me l'avait été demandé. Au préalable, je demande à être reçu par la présidente de l'association. Je lui fais part de mes intentions d'apporter une nouvelle impulsion managériale pour répondre aux points faibles soulevés. La présidente fait un accueil favorable à mes propositions. Nous sommes en février 2006 et un conseil d'administration est prévu pour la fin du mois. Elle décide de mettre le projet de la nouvelle structure à l'ordre du jour. Le Conseil m'interroge sur les délais de réalisation du service. L'appel d'offre est à renvoyer pour le 30/03/2006 et la mise en œuvre intervient au 01/09/2006. Le conseil est un peu inquiet des délais si courts dans le cadre d'une prise de fonction.

Une discussion est également engagée sur deux points :

- D'une part, le conseil d'administration est inquiet de la pratique de plus en plus répandue des appels d'offres lancés par des collectivités locales. Certains craignent une instrumentalisation de l'action associative par la puissance publique. D'autres s'interrogent sur la mise en concurrence des associations entre elles, opposée à leur finalité d'intérêt général et nuisible à leur coopération. Je leur précise que notre stratégie est de répondre aux besoins de nos usagers. Ainsi, la mise en place d'un internat pour adolescents est un enjeu pour notre institution. Je renverse un peu l'argumentation en indiquant que c'est nous, association Mas des Moulins, qui nous servons d'un appel public pour financer un projet qui est nécessaire à l'équilibre et au développement de notre association.

- D'autre part, le conseil m'interroge sur la coopération mise en place avec d'autres établissements de la protection de l'enfance. En effet, la loi 2002-2 encourage la constitution de tels réseaux. Cet élément est effectivement à approfondir car les contacts que nous entretenons avec les autres MECS ne sont pas assez stratégiques. Il s'avère que des contacts doivent également être noués avec l'Education Nationale, l'Hôpital et un ITEP dans lequel plusieurs jeunes de l'établissement sont accueillis, non sans difficultés.

Après cette discussion, le conseil d'administration me donne son accord.

### Le Conseil Général de l'Hérault

Je prends ensuite contact avec le service de la protection de l'enfance du Département. Celui-ci me reçoit au début du mois de mars et précise que, selon ses informations et sa

perception de notre institution, notre établissement a les moyens matériels, humains et éducatifs de mettre en œuvre ce nouveau service. Effectivement, l'association a une expérience des adolescents au travers de l'insertion par l'économique. Elle dispose aussi de locaux peu exploités dans le Nord de l'agglomération et qui pourraient s'avérer utiles. En outre, un service du même ordre a déjà été proposé par une autre MECS de Montpellier mais n'a pas encore été mis en service par manque de financement. La direction « enfance et famille » souhaite que les deux établissements puissent ouvrir chacun un service dédié aux adolescents de sorte que les MECS fonctionnent sur des bases communes et répondent simultanément aux besoins des jeunes.

En même temps, le conseil Général me fait part du contexte départemental particulier. Les places d'internat font actuellement défaut car plusieurs assistantes familiales partent en retraite. D'ici cinq ans, c'est 50 % de l'effectif qui se sera retiré. Dans un département où plus de la moitié des placements sont réalisés par ce biais, des solutions alternatives s'imposent. D'autant que les nouveaux recrutements de familles d'accueils sont plus sélectifs et que ces dernières hésitent parfois à accueillir des adolescents. Les représentants du Département m'informent que l'appel d'offre répond à une demande réelle : 20 jeunes sont quasiment en permanence logés à l'hôtel par le département faute de place en institution ou plutôt faute d'accompagnement adapté.

#### L'instance représentative du personnel

Ce contact étant pris, je saisis l'occasion de la réunion mensuelle avec la déléguée du personnel pour l'entretenir du projet. Je lui fais part que la mise en place de ce nouveau service répond aux besoins des jeunes et des salariés. Après discussion, elle souhaite cependant que des conditions soient posées : que les salariés en poste ne soient pas contraints d'intégrer le nouveau service dont la population sera « plus difficile » (privilégier le volontariat) ; que des formations adaptées soient proposées et qu'un soutien de l'équipe soit pris en considération avec des temps prévus à cet effet. Ce qui n'existe pas actuellement dans l'établissement en tant que tel.

#### L'encadrement de l'établissement

Simultanément, je fais connaître en réunion de coordination et de direction les contacts pris. Je propose à chaque responsable de réfléchir aux attentes et aux propositions à me faire remonter.

#### Les représentants des usagers

J'avise également le Conseil de la Vie Sociale dont la réunion trimestrielle se tient au mois d'avril. Le représentant du conseil d'administration évoque la discussion qui s'est tenue à la dernière réunion et appuie la proposition. Quatre délégués des enfants sur cinq

se montrent intéressés par le projet. Ils font apparaître que leurs éducateurs n'ont parfois pas assez de temps à leur consacrer quand ils ne vont pas bien et qu'ils ont besoin d'un soutien ponctuel plus important que d'habitude. Un délégué des enfants est plus réservé car il craint que son frère, concerné par le nouveau service soit encore plus stigmatisé dans ses difficultés et qu'ils soient séparés. Je rassure cet enfant sur la poursuite de ses relations avec son frère et sur la nécessité d'apporter un accompagnement spécifique à son aîné.

#### **2.4.2 La réponse à l'appel d'offre et l'accord de financement**

L'appel d'offre est à déposer pour la fin du mois de mars. Je m'interroge sur la nécessité de déposer dès maintenant un dossier ; je souhaite éviter deux écueils.

- Premièrement, j'ai en mémoire la discussion tenue en conseil d'administration sur le risque d'instrumentalisation de notre action par les pouvoirs publics. Ce risque est doublé de celui d'une concurrence entre institutions, nuisible au partenariat à la fois nécessaire et proposé par la loi 2002-2.

- Deuxièmement, je ne souhaite pas me servir de cet appel d'offre comme d'une simple opportunité. Ma stratégie de direction doit être orientée sur la réponse aux besoins des usagers et sur un développement harmonieux de l'institution. Ma stratégie ne doit ainsi pas reposer sur des « coups » faits d'opportunités saisies dans une dimension à court terme. Celles-ci ne seraient alors pas intégrées dans une stratégie générale cohérente et pérenne.

Après réflexion, j'opte pour le dépôt du dossier. Celui-ci s'intégrant à la stratégie de l'établissement, et non l'inverse.

Un dossier global est ainsi adressé le 30 mars au Conseil Général de l'Hérault. Il comprend trois parties :

- Un volet éducatif qui souligne à la fois l'expérience de l'établissement auprès des adolescents et sa nécessité de créer une offre adaptée. La particularité tient à l'offre tant en termes éducatifs qu'aux niveaux scolaire et d'accompagnement professionnel. Je fais mention de la réflexion qui va être lancée sur le renouvellement des pratiques.
- Un volet matériel qui met en avant les atouts associatifs. En particulier la mise à disposition possible de locaux agricoles à 15 kilomètres de Montpellier. Ils peuvent être utilisés pour réaliser les activités « occupationnelles ». Une partie est aménageable pour l'accompagnement scolaire.
- Un volet financier qui s'inscrit dans les limites du budget de fonctionnement prescrit (570 000 € pour une année de fonctionnement), et les capacités financières de l'établissement pour ne recourir ni à l'emprunt pour financer les

investissements, ni à la constitution d'un fonds de roulement. Ces éléments permettent de diriger les moyens financiers sur l'accompagnement des jeunes.

La réponse officielle intervient en mai 2006. Il faut maintenant impliquer les salariés et réfléchir au détail de l'accueil à mettre en place.

### **2.4.3 Constituer des commissions de travail et un comité de pilotage**

Fort de cette réponse positive, nous décidons en réunion de direction et de coordination de présenter les grandes lignes du projet en réunion générale mensuelle. Nous proposons à l'issue de cette réunion la constitution de commissions de travail. Pour plus de simplicité et pour marquer des étapes dans la participation des salariés, seuls ceux de l'internat sont invités à cette réflexion (les services en milieu ouvert étant moins touchés par le phénomène). En revanche, la direction de l'Union d'Economie Sociale qui accueille plusieurs jeunes adolescents du SASSEDAP est invitée à faire part de ses remarques.

Les deux coordinateurs et la chef de service animeront une commission avec les membres volontaires de leurs équipes. Afin de soutenir cette démarche, une formation d'une demi-journée sur la conduite du changement est proposée aux animateurs.

Le comité de pilotage est constitué des cadres et des coordinateurs de l'établissement. Chacun fait part des travaux de sa commission en réunion de direction.

Après deux mois de rencontres, les commissions de travail ont permis une « remontée » des difficultés, des échanges et de projets avec les équipes. J'ai pris soin d'alimenter la réflexion par des visites dans d'autres établissements et par la fourniture d'études sur le sujet.

La tâche a été rude pour tous car la période de fin d'année scolaire est chargée en termes de rapports écrits à produire, de participation à des commissions d'aide à la décision de la protection de l'enfance et de commissions d'admissions de jeunes. Cependant, il fallait saisir l'occasion favorable de la création du nouveau service pour apporter un management plus participatif.

Un coordinateur en formation CAFERUIS a également proposé de faire part de l'étude récente de Michel Fize, sociologue et spécialiste de l'adolescence dans ses derniers ouvrages<sup>30 31</sup>. Il est fait part d'une vision renouvelée des adolescents qui d'après le sociologue, seraient loin de certaines caricatures qui leur sont faites. Il rétablit une vision positive et constructive de la période de l'adolescence. L'adolescent est en premier lieu une personne ; à ce titre il doit s'affirmer, avoir des repères et être respecté.

---

<sup>30</sup> Fize M., *L'adolescent est une personne*, Seuil, février 2006, 243 p.

<sup>31</sup> Fize M., *Les interdits, fondements de la liberté*, Presses de la renaissance, 2004, 285 p.

Il ressort des groupes de travail que chaque maison ou service compte un ou deux adolescents en difficultés. Ils sont au total huit, cinq garçons et trois filles. D'ailleurs, quatre enfants âgés de sept à dix ans ont des comportements et une scolarité difficiles et pourraient présenter des difficultés plus importantes à l'adolescence.

Nous avons élaboré en réunion de direction et de coordination une synthèse et un approfondissement de tous les travaux. Il ressort que les jeunes ciblés sont à la frontière du soin, de l'éducatif et du pédagogique.

L'accompagnement doit être fortement individualisé avec beaucoup de temps passé sur chaque situation. Côté pôle économique, les salariés sont satisfaits de pouvoir partager leur savoir faire et leur expérience, ils essaient de « bien faire ». Cependant, ils se heurtent à des jeunes qui manquent de repères essentiels pour s'intéresser au travail.

#### **2.4.4 Ouvrir la consultation et le partenariat**

Pour approfondir le projet, je décide de prendre contact avec des partenaires de l'institution avec qui la direction n'a jamais établi de contact pérenne.

Il s'agit du directeur d'un collège public chez qui plusieurs jeunes sont scolarisés, d'un chef de service de l'hôpital psychiatrique qui suit plusieurs jeunes de l'établissement et d'un directeur d'Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique (ITEP) qui vient de renvoyer un jeune accueilli dans notre établissement. Tous les responsables acceptent de me recevoir. Les entretiens sont réalisés chaque fois par un membre de l'équipe de direction et moi-même.

##### Le directeur du collège

Il nous fait part de l'exclusion fréquente des circuits traditionnels de ces jeunes. Supportant peu la frustration, ils ont beaucoup de mal à accepter la discipline nécessaire au maintien dans leur classe. Leur parcours est fait de renvois et d'échecs. Au bout du compte, leur niveau est très faible. Orientés ensuite vers des filières spécialisées plus ou moins professionnelles, le constat est presque toujours le même. Le directeur voit dans un partenariat « renforcé » établissement scolaire – MECS, une synergie efficace et structurante pour le jeune en difficulté, une issue possible à ses soucis, d'autant que ce qui lui pèse le plus, c'est le fait que l'établissement scolaire se retrouve seul face à un élève en échec. Leur établissement a également mis en place pour un nombre très limité d'élève des formules « à la carte » où l'élève ne passe au final que peu de temps en classe (entre deux et quatre demi-journées par semaine) et le reste du temps est consacré à des stages. Cette formule semble mieux répondre aux besoins des jeunes. Cependant, elle se heurte à un manque d'encadrement des jeunes sur le terrain de stage. De plus, les artisans doivent faire face à une complexité administrative pour chaque stage.

### Le chef de service de l'hôpital

Côté soins, l'interlocuteur nous fait part de son ressenti sur les établissements comme le nôtre. Il considère que nous ne jouons pas assez le partenariat. En somme, nous lui confions les jeunes quand nous avons épuisé toutes les possibilités éducatives. Le soin serait un peu le joker que nous employons lorsque nous ne savons plus comment accompagner tel ou tel jeune. Il nous propose d'établir un partenariat sur le long terme permettant de planifier le suivi de ces jeunes et les rencontres entre équipes professionnelles des deux structures.

### Le directeur d'ITEP

Même constat au niveau de l'ITEP, le jeune représenterait une situation que les établissements se renvoient sans cesse. Ici aussi, un besoin de travailler en commun, de proposer des accueils séquentiels autour d'une coordination des intervenants semble nécessaire.

### Conclusion de la deuxième partie

Le diagnostic de l'établissement met en évidence sa capacité à promouvoir un nouveau service. Sa culture de la diversification, la promotion du droit des usagers, le partenariat avec des structures éduquantes (partenaires de la MECS) et la compétence de ses salariés sont des atouts majeurs. En revanche, certains aspects de l'organisation telles que les modalités d'admission, celles de mise en œuvre du projet d'établissement et la participation des salariés sont à retravailler. Ces éléments sont renvoyés directement ou indirectement par le travail des commissions et les échanges établis dans le cadre de l'ouverture du partenariat. La création d'un nouveau service semble alors à la fois possible et intéressante du point de vue de l'expérimentation de concepts nouveaux, tant éducatifs que managériaux.

### **3 LA CREATION DU SERVICE « A-TE-LIER » POUR PROMOUVOIR UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ DES ADOLESCENTS EN DIFFICULTÉ**

Je souhaite promouvoir à travers ce nouveau service de nouvelles modalités d'interventions en réponse aux besoins identifiés dans l'environnement et le diagnostic de l'institution. Ce service a également pour objectif d'accompagner la démarche de changement de l'établissement liée à la réécriture du projet prévue en 2007. La mise en œuvre comporte un planning serré compte tenu des délais courts. Je me suis surtout fixé une exigence de diversification des intervenants au niveau de la gestion des ressources humaines.

#### **3.1 De nouvelles modalités d'interventions**

Afin d'offrir une réponse cohérente, le projet de service est retravaillé en équipe de direction. L'objectif est de conférer à ce nouveau service plus d'outils de travail. En effet, les problématiques complexes et différentes des jeunes qui vont être accueillis créent des besoins multiples. En retour, l'offre d'accueil se doit d'être diverse et adaptable.

##### **3.1.1 Offrir des lieux de vie diversifiés et modulables**

Dans l'esprit de la loi de 2002 de rénovation de l'action sociale, du projet de loi de refonte de la protection de l'enfance et du schéma départemental, la diversification et l'adaptation de l'accompagnement sont des éléments incontournables. Ces notions sont essentielles auprès d'un public adolescent en crise, dont les besoins sont importants et changeants.

Déjà, la Maison d'Enfants a su déjà offrir outre un internat « classique », des formules « alternatives » et « modulées ». Il s'agit donc de s'appuyer sur cette culture de la diversification faite de souplesse et d'adaptabilité, pour la promouvoir et la développer dans le nouveau service.

Les besoins des jeunes sont en effet différents. Certains ont besoin d'un lieu de rupture où ils seront loin de ce qui les maintient dans des difficultés : « bandes » (rivaux), dealers, prostitution... D'autres ont au contraire besoin d'un lieu de vie intégré dans la cité car ils y ont leurs repères : familiaux, sociaux, sportifs, culturels...

##### Un hébergement collectif : la villa

Compte tenu des difficultés relationnelles des adolescents, la villa constituera une petite collectivité. Elle favorisera l'apprentissage de la socialisation, des règles de vie, du respect, de la relation à l'autre et des limites. Elle est adaptée aux jeunes qui ont perdu les rythmes de vie. Dans ce contexte, nous faisons le choix de la location d'une villa située à une dizaine de kilomètres du centre de Montpellier, plus précisément au Nord de

l'agglomération. Il s'agit à la fois de ne pas rester dans les murs de l'établissement actuel mais aussi de ne pas trop s'éloigner de la ville. Le Nord de Montpellier correspond au territoire des agences départementales demandeuses d'une structure adaptée. La villa sera le lieu central du service même si les hébergements vont être en partie éclatés.

Nous établissons ainsi le cahier des charges avec quatre chambres individuelles et des lieux de vie communs : salon, salle à manger, cuisine, bureau des éducateurs et une salle d'activités. Une chambre d'accueil d'urgence sera également aménagée. Elle pourra être utilisée pour un accueil rapide ou pour le retour imprévu d'un jeune bénéficiant d'un autre dispositif d'hébergement. Le décentrage de la ville ne doit surtout pas empêcher la vie sociale. L'objectif est de participer et de s'insérer dans le tissu associatif local.

#### Des lieux de vie éclatés

Nous prévoyons également un partenariat avec deux Foyers de Jeunes Travailleurs (FJT) avec qui nous collaborons ponctuellement sur Montpellier. Nous sollicitons une chambre dans chaque foyer. Ce type d'hébergement permet de commencer à travailler avec le jeune son autonomie, tout en gardant des références collectives. Nous prévoyons ici, de tirer parti le plus possible de cette relation, en particulier au niveau de l'accompagnement dans la recherche d'un logement au départ de chaque jeune. Les FJT disposent d'un tissu relationnel très utile dans le contexte de pénurie de logement.

La location de deux studios est prévue en partenariat avec une résidence-services pour étudiants et jeunes professionnels construite par un organisme HLM et située à Montpellier sur le « village du Père Soulas ». Elle permettra l'accueil de jeunes en difficulté avec la vie collective et un accès à l'autonomie.

Pour compléter le dispositif, nous souhaitons salarier une assistante familiale. Elle pourra accueillir un jeune. Bien entendu, cette personne devra être « solide » et expérimentée dans le domaine de l'accueil de jeunes en difficultés cumulées. Elle bénéficiera du plateau technique du service. Elle accompagnera ceux qui ont besoin de présence, de continuité et d'un milieu sécurisant qui se rapproche de celui d'une cellule familiale. Elle pourra aussi accueillir ceux qui ont beaucoup pratiqué les institutions et qui ont besoin d'un autre type d'accompagnement.

Au total, nous disposerons d'une capacité d'hébergement pour dix jeunes, ce qui laisse une marge de manœuvre compte tenu de l'agrément pour huit.

### Des lieux d'hébergement souples

Dans une logique éducative, les premiers temps de l'accueil seront réalisés à la villa. Ce temps d'observation permettra d'établir le projet personnalisé du jeune. Dans un second temps, nous proposerons aux adolescents d'intégrer l'un des lieux d'hébergement plus souples : famille d'accueil, FJT, studios. Un sens sera donné aux changements de lieux d'hébergement, en particulier l'autonomisation.

De plus, l'expérience de modulation des temps d'accueil, déjà expérimentée sur l'internat, sera ici un point d'appui. Nous proposerons ainsi outre l'internat « classique », une formule alternative (en lien avec la famille d'accueil), et une formule modulée en partenariat avec les familles naturelles.

Nous souhaitons que la villa, lieu de référence du service, soit accueillante et chaleureuse. Notre volonté est qu'il y ait une vie de telle sorte que le lieu procure apaisement et sécurité. On pourra envisager par exemple la mise en place d'une cheminée ou d'animaux domestiques. Une petite installation sportive type table de ping-pong est prévue ainsi que des supports culturels : livres, jeux de société, DVD...

### Lieux d'hébergements et places disponibles

Villa	4+1
FJT	2
Studios	2
Assistante familiale	1
TOTAL	9+1

### **3.1.2 Proposer un soutien scolaire et une mise au travail**

L'accompagnement doit être fortement personnalisé pour permettre au jeune de se remobiliser. Déjà, comme indiqué ci-dessus, les lieux de vie sont souples et adaptables. Deux autres socles de l'intervention sont intégrés à l'offre de service :

- permettre un rattrapage scolaire
- faciliter et adapter la mise au travail, commencer à apprendre un métier.

Ces deux outils seront utilisés différemment selon les besoins de chaque jeune. La priorité donnée à tel ou tel outil pourra également être modifiée en fonction de l'évolution des besoins de chacun.

### Permettre une remise à niveau scolaire

La scolarité n'est pas une mission première relevant de la protection de l'enfance. Elle constitue ici une offre complémentaire à celle de l'Education Nationale. Même si une partie des jeunes accueillis sont déscolarisés, il ne s'agit pas de créer une école « bis ». Comme il est évoqué dans la première partie de ce mémoire, la scolarisation à l'extérieur

de l'établissement a constitué une avancée importante dans l'ouverture de l'institution sur l'extérieur dans les années 1970. Il ne convient pas d'effectuer un retour en arrière.

L'objectif premier de cette remise à niveau consiste à renforcer les acquis de l'école primaire et à combler les manques. Il s'agira de conforter les bases de la lecture, de l'écriture, du calcul et du maniement de l'outil informatique. Les jeunes seront mobilisés sur la finalité d'insertion sociale et professionnelle grâce à l'acquisition de ces bases. Tout acte social et tout emploi nécessite des pré-requis dans les domaines étudiés.

Le second objectif sera, dans la mesure du possible, de réinscrire les jeunes dans un cursus scolaire.

Dans ce contexte, la remobilisation sera fondée sur un travail en petits effectifs. Un enseignant spécialisé est recruté à mi-temps. Il coordonne l'action de soutien scolaire. Il intervient quatre matinées par semaine et vient une autre matinée pour préparer ses interventions, rencontrer le chef de service, l'équipe et l'association extérieure de soutien scolaire et faire le point du suivi de chaque jeune

En effet, le budget que nous nous sommes fixé permettrait le financement d'un poste d'enseignant à  $\frac{3}{4}$  temps. Cependant, le choix a été fait de demander l'intervention d'une association de soutien scolaire. La mise en synergie de l'association permet de diversifier les compétences et les personnes qui interviennent. Cette association constitue un tiers dans le fonctionnement qui apporte un regard extérieur sur les jeunes et notre fonctionnement.

Cette action sera pour l'instant financée sur le budget du service, toujours dans le but de ne pas créer une école spécialisée. Cependant, je me réserve la possibilité d'établir des liens plus étroits avec l'Education Nationale. En effet, si le nombre de jeunes de moins de 16 ans devient plus important, les enjeux de retour dans le circuit scolaire ne seront plus les mêmes ; et une prise en charge financière du poste, même partielle, donnerait plus de marges de manœuvre dans nos actions.

L'enseignant accueillera les huit jeunes quelquefois ensemble et souvent par petits groupes ou même individuellement.

La pédagogie privilégiera plusieurs aspects : retrouver confiance en soi, établir un respect entre jeunes et établir un lien jeune / enseignant. L'enseignant proposera également des ateliers en matière d'éducation civique et de citoyenneté, complémentaires de ceux qui sont réalisés par l'équipe éducative.

Nous souhaitons aussi casser la spirale de l'humiliation de l'élève, trop souvent liée à l'échec scolaire, qui le stigmatise et augmente un peu plus son mal-être. Dans les établissements scolaires, les enseignants en difficulté avec l'autorité et en proie aux comportements incivils ou agressifs d'élèves ont parfois recours à des paroles

humiliantes. Au contraire, Pierre Merle<sup>32</sup>, professeur de sociologie à l'Institut Universitaire de formation des Maîtres (IUFM) de Bretagne souligne que le respect et l'encouragement des élèves sont des pratiques beaucoup plus efficaces que l'humiliation pour assurer les progrès scolaires. Il indique que les recherches concordent sur ce point : l'estime de soi est une condition essentielle de la progression scolaire.

Autre point important : nous souhaitons que les enseignements soient dispensés dans un lieu de vie autre que celui de l'hébergement (la villa en particulier). En effet, il nous semble nécessaire de séparer le lieu d'étude, synonyme d'efforts et de difficultés, du lieu d'hébergement qui doit être un lieu de ressourcement. Plus généralement, il nous appartient d'apporter une structuration et une localisation distincte des différents temps de la vie : hébergement, études et travail. Cette structuration est intégrée aux notions d'hygiène de vie : respect des horaires, tenues différentes et nécessité d'avoir des comportements adaptés aux circonstances.

Pour cela, l'association gestionnaire de la MECS dispose de bâtiments aux Matelles à 15 kilomètres au Nord de Montpellier (et à 5 kilomètres de la villa), loués pour l'euro symbolique par la Congrégation. Ces locaux sont généralement utilisés pour l'organisation de camps pendant les vacances scolaires. Des pièces sont vides mais des travaux de rafraîchissement et d'aménagement s'imposent.

En outre, l'association partenaire nous propose qu'une partie de ses interventions en soutien scolaire interviennent dans ses locaux à Montpellier. Cette solution concernerait les jeunes domiciliés à Montpellier (FJT et studios).

#### Faciliter et adapter la mise au travail

Nous souhaitons nous servir de notre expérience avec le SASSEDAP. Ce service de la MECS répond à un réel besoin mais n'est pas assez structuré pour accompagner les jeunes. Il propose parfois une immersion parfois trop rapide dans le monde de l'entreprise. Ici, il est souhaitable de procéder par étapes. Nous comptons mettre en place trois niveaux successifs d'intervention :

- 1) Des ateliers occupationnels animés par un éducateur technique recruté à temps plein : activités de cultures, un petit élevage, activités diverses : cuisine, mécanique... suivant les jeunes et les circonstances.

Au niveau matériel, nous envisageons d'utiliser des locaux et des terrains agricoles situés aux Matelles et dont l'association dispose.

- 2) Une découverte du monde du travail en lien avec l'union d'économie sociale partenaire, présente à Montpellier. C'est le lieu de stage des jeunes du SASSEDAP.

---

<sup>32</sup> In sciences humaines, Peut-on enseigner sans humilier, novembre 2005, pages 26 à 28

Les salariés de cette entreprise sont rodés à l'accueil des jeunes ; ils ont l'habitude de pratiquer des évaluations pour chacun. Des contacts sont également pris avec un jardin école et une vigne école.

- 3) Une insertion dans le monde du travail par la réalisation de stages auprès de partenaires.

Nous allons créer des outils de suivi de ces jeunes plus précis que ceux employés au SASSEDAP.

#### L'articulation entre les différents lieux d'accueils

Le nouveau service sera doté d'un chef de service à 0.5 ETP qui assurera la coordination des interventions auprès des huit jeunes. Il sera garant de la cohérence des accompagnements proposés. L'équipe éducative sera constituée de 3 ETP d'éducateurs spécialisés qui assureront les suivis individuels. Ils auront pour mission d'adapter en permanence les accueils, que ce soit en matière d'hébergement, de scolarité ou d'insertion professionnelle. Leur ligne d'action sera guidée par la recherche d'adaptation des propositions aux besoins repérés ou exprimés. J'ai demandé à ce qu'une réelle réactivité des accompagnements soit mise en oeuvre. Le public accueilli est en effet « fragile » et « en crise ». Les échecs répétés qu'il a connus ont fait de lui une proie facile au désespoir ou à la violence. Il s'agit ici pour lui de réapprendre à exister et à tisser des relations.

### **3.1.3 L'ouverture à de nouveaux partenariats**

La Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 (JO du 03/01/2002) de rénovation de l'action sociale et médico-sociale encourage fortement la constitution de réseaux et de partenariats entre les structures d'intervention sociales, de soin et d'enseignement (section 4 de la Loi : articles 20 et 21).

En même temps, intervenir auprès d'adolescents en difficultés « cumulées » nécessite des appuis et des relais extérieurs. La question touche plusieurs partenaires potentiels.

#### Le réseau « PHILADO »

Afin de concrétiser le processus, je compte me servir de ce réseau mis en place à Montpellier depuis janvier 2006. L'existence de cette structure dans la partie consacrée au début de la prise en compte des besoins des adolescents. Son action est orientée par la Circulaire du 3 mai 2002<sup>33</sup> relative à la prise en charge concertée des troubles psychiques des enfants et adolescents en grande difficulté. Après rencontre avec le cadre

---

<sup>33</sup> Circulaire DGS/DGAS/DHOS/DPJJ 2002/282 du 3 mai 2002

socio-éducatif responsable de cette structure, il nous est proposé d'y participer. Il s'agit d'inscrire notre action au sein d'un réseau qui sera force de propositions et permettra de ne pas rester isolé dans l'accompagnement des jeunes. La présentation des jeunes à « PHILADO », soumis à l'accord préalable de la famille, permet un regard extérieur et une ouverture à des partenariats. En effet, un des objectifs de cette action est de favoriser les accueils séquentiels entre les établissements, de sorte que les jeunes bénéficient de plus grandes possibilités d'accompagnements concertés et sans rupture. Ils ne s'enferment plus dans une relation déclinante au sein d'une structure qui ne peut plus répondre à leurs besoins.

### L'hôpital psychiatrique

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Montpellier compte trois services de psychiatrie adolescente. Notre psychologue établira le lien et sera l'interlocuteur du service. L'intérêt de cette collaboration est double : d'une part des suivis réguliers, et d'autre part des facilités d'admission pour des besoins ponctuels en cas de crises. L'inscription de certains adolescents en hospitalisation de jour avec activités psychothérapeutiques est ainsi envisagée. Des groupes de paroles sont également proposés. Leur mode de fonctionnement est parfois plus séduisant que la relation duelle avec le psychiatre qui est perçue comme difficile et angoissante.

### Le monde professionnel

Nous mettons également en place un réseau de lieux d'accueil chez des artisans. Nous connaissons déjà plusieurs professionnels dans des domaines différents qui sont fournisseurs de l'établissement : garagiste, chauffagiste, plombier, électricien, peintre, maçon, informaticien, gestionnaire de réseaux de courants faibles...

Des salariés connaissent aussi personnellement plusieurs entreprises ou artisans. Un appel à connaissances est réalisé. En compilant toutes les adresses, nous n'avons pas moins de 25 partenaires potentiels. L'objectif est de leur demander d'accueillir provisoirement un jeune. Mais pour cela, nous devons nous engager sur un certain nombre de points : nous assurerons d'une part toutes les formalités liées à la convention de stage et à l'assurance ou la déclaration à l'Urssaf. D'autre part, il faut que nous restions en permanence joignables et puissions intervenir à tout moment lorsque des difficultés sont constatées ou si le jeune est en crise. A cela s'ajoute bien entendu le suivi régulier du jeune sur son lieu de stage. Sur les 25 entreprises contactées, 21 se sont déclarées prêtes pour un accueil. Le réseau constitué, il s'agit ensuite de l'entretenir et de le développer.

### **3.1.4 Promouvoir de nouveaux modes d'action éducative**

Déjà évoqué, le projet d'établissement est intéressant sur plusieurs points, en particulier dans les actions qu'il développe pour lutter contre l'enfermement institutionnel et la non installation dans l'assistance.

Je souhaite bien entendu conserver les piliers de l'intervention institutionnelle : personnalisation de l'accompagnement, travail avec les familles et partenaires de proximité. Je souhaite également promouvoir la diversité des temps d'accueils comme à l'internat : internat modulé, accueil alternatif, internat permanent. La population ciblée impose le maximum de souplesse pour s'adapter au cas par cas. Je souhaite que ces piliers et ces temps d'accueils deviennent des outils de l'intervention et qu'ils puissent être modulables. Dans le nouveau service, je propose quatre pistes d'accompagnement.

#### Retrouver une qualité de vie au quotidien

Les jeunes accueillis ont souvent des comportements déstructurés et se retrouvent désocialisés dans plusieurs domaines : rythmes et horaires du lever et du coucher, durée du sommeil (plus importante dans la période adolescente), alimentation (petit déjeuner sauté, grignotage, excès de consommation de certains aliments...), hygiène corporelle (la régularité de la douche mais aussi l'entretien des dents, des cheveux, des ongles, des oreilles, le lavage des mains avant les repas...). L'appropriation et la propreté de la chambre (ranger, aérer, faire le lit...) sont souvent à reprendre, tout comme la gestion des vêtements et sous vêtements...

L'équipe éducative va concentrer son action dans les premiers temps de l'accueil sur ces points fondamentaux souvent oubliés depuis l'enfance. Des partenariats seront noués avec des structures extérieures : notamment le Comité Français d'Education Pour la Santé, le Centre de Prévention des Maladies Sexuellement Transmissibles (MST).

Une charte de la vie quotidienne sera créée en lien avec les jeunes et les partenaires extérieurs. Le cahier de suivi individuel de chacun sera recentré sur ces points. Il ne s'agit pas d'établir un apprentissage des règles comme pour les enfants, mais de donner du sens et un intérêt aux actes posés.

#### Promouvoir des projets collectifs

Compte tenu de la nécessité de rétablir le lien et l'attachement du public accueilli avec les adultes et le monde environnant, seront offertes plusieurs accroches qui permettront aux jeunes de monter un projet commun avec le soutien de l'équipe éducative. Dans ce sens, plusieurs projets coexisteront en permanence. Ces projets serviront aussi à transformer la relation duale jeunes / adultes en une relation de partenariat et de confiance. Je souhaite que les jeunes puissent exprimer leurs désirs le plus librement possible en particulier en termes de projets de voyages. Les limites non négociables sont la sécurité, le respect des

autres et le respect de la Loi. Tout le reste doit pouvoir se négocier. De sorte que les jeunes puissent devenir acteurs de leur démarche et que la force du groupe les porte. L'infaisabilité ou l'échec du projet ne doivent pas être des obstacles mais des éléments pour lesquels il faudra donner du sens.

Les projets permettent de contractualiser et donc de prévoir des engagements pour chacun. Ils assurent ainsi la reconnaissance des potentialités et des qualités de chacun. Ils facilitent la sortie des problématiques personnelles. Ils seront aussi un outil de respect mutuel des temps de parole et d'écoute. L'éducation à la citoyenneté et au respect de l'autre seront un élément majeur de cette dynamique collective. Il faut en effet accepter la décision du groupe. Il faut surtout se confronter à des réalités : obtention de subventions (caler le projet dans les critères de financement). Le projet devient alors une action à trois étages : la préparation, la réalisation et la restitution. De ma place de directeur, je souhaite encourager les projets en rassurant les équipes dans les moments de doute ou de démotivation des jeunes. Je mettrai également en œuvre une communication des projets : ils seront valorisés et inscrits dans la dynamique de l'institution.

#### Faciliter la conquête de l'autonomie

Les jeunes de l'internat ont finalement peu de connaissances des réalités matérielles de la vie d'adulte. Arrivés à leur majorité, ils ne savent pas toujours quel est leur numéro de sécurité sociale ni remplir une feuille de soins ; pas non plus ouvrir et tenir un compte en banque. Il en est de même pour leur vie intime, les questions de contraception ou de protection des rapports sexuels sont souvent méconnues, taboues ou même méprisées.

Il est nécessaire que des liens soient tissés avec des intervenants extérieurs tels que des banques, des organismes de prévention de la santé ou des conseillers en économie sociale et familiale.

En même temps, le cadre éducatif voudra les responsabiliser. Ainsi, les jeunes hébergés à l'extérieur (studios, FJT) paieront directement leur loyer, les charges locatives, l'eau et l'électricité. Même si ces charges leur sont ensuite remboursées, ils assureront l'avance, de sorte à gérer au mieux leur budget. Cette autonomie financière pourra concerner aussi les repas et les loisirs.

#### La contractualisation

Elle est la contrepartie de la conquête de l'autonomie. Le contrat est généralement apprécié du public adolescent. Il est gage de reconnaissance réciproque. Le contrat de séjour, mis en œuvre depuis plusieurs mois dans l'établissement sera étoffé pour adapter l'accompagnement, notamment pour les jeunes hébergés en studios ou FJT. Seront ainsi précisés le type d'intervention éducative (nombre de rencontres par semaine, suivi), et les engagements du jeune (horaires, tenue du logement, scolarité...). Dans la mesure du

possible, la famille et le service de l'aide sociale à l'enfance seront associés, les responsabilités seront ainsi contractualisées de manière visible.

#### L'inscription dans la vie de la cité

Le projet d'établissement fait une place importante aux partenariats éduquants mais ceux-ci restaient limités à des partenaires institutionnels.

Dans ce service déconcentré, la participation à la vie de quartier est une nécessité. Cette participation se réalisera sous forme individuelle, ou accompagnée pour certains. L'objectif est de côtoyer d'autres personnes, de s'inscrire dans la cité, de participer à sa vie et de s'impliquer.

Un partenariat sera établi avec les lieux de vie tel que les Maisons des Jeunes et de la Culture (MJC), les Maisons pour Tous, les associations sportives et culturelles.

#### Le travail avec les familles

Ce pilier institutionnel est incontournable. Cependant, pour tenir compte de l'âge des jeunes accueillis et des possibles phases de rupture aiguë avec la famille, la restauration du lien familial ne sera pas systématique. Elle s'évaluera au cas par cas et pourra être remplacée par un travail sur la représentation que le jeune se fait de ses parents.

### **3.2 La mise en œuvre du nouveau service**

#### **3.2.1 Etablir un calendrier de l'action**

Les délais de réalisation sont courts, mais cette nouvelle structure est un levier de la stratégie relative à une démarche participative. Le calendrier est « serré » mais de cette contrainte naît une plus grande motivation à organiser, structurer et coordonner les étapes pour l'aboutissement du projet.

- Mars 2006 : Dépôt du dossier matériel, financier et de cadrage pédagogique au Conseil Général de l'Hérault
- Mai 2006 : Accord du Conseil Général pour la mise en place du nouveau service
- Mai / juin 2006 : Commissions de travail et comité de pilotage
- Juin 2006 :
  - Etablissement du projet de service
  - Appel à candidatures internes puis externes
  
- Été 2006
  - Recherche de locaux et aménagement
  - Recrutement de l'équipe de travail

- septembre 2006 :     - Ouverture  
                              - Communication institutionnelle : présentation du nouveau dispositif aux agences départementales de la solidarité
- décembre 2006 :    Première évaluation et réajustements
- 2007 :                Passage en Commission Régionale de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale (CROSMS)  
                              Deuxième évaluation et réajustements.

A noter que dans le département de l'Hérault, aucune structure relevant de la protection de l'enfance n'est encore passée en CROSMS. Les structures bénéficient de la seule habilitation du Conseil Général. Un passage en CROSMS de toutes les MECS du département et de leurs services est prévue en 2007. C'est donc seulement à ce moment là que le nouveau service sera présenté à cette commission.

### **3.2.2 Constituer une équipe de travail**

#### D'un point de vue technique

Les éléments contenus dans l'appel d'offre et nos négociations avec les services du Département permettent d'obtenir une dotation globale de 190 000 € pour la période de septembre à décembre 2006 (4 mois), soit 570 000 € en année pleine. Avec un ratio charges de personnel / budget global de 69.3 %, celles-ci représentent environ 395 060 € pour une année de fonctionnement. J'ajoute à ce montant la rémunération des intervenants extérieurs (11 862 €) qui sont répertoriés dans le groupe 2 des dépenses. Je n'inclus pas en revanche les prestations de l'union d'économie sociale (cuisine, ménage, lingerie, petits travaux) qui sont répertoriées au groupe 1.

- L'encadrement : L'ETP du directeur est établi au prorata en fonction du nombre de jeunes accueillis dans l'institution. Ici, son poste est de 0.05 soit 8 jeunes / (142+ 8).

Comme dit précédemment, l'établissement souffre du manque de chefs de service. La négociation menée avec le Département liée à la création de ce service permet la création d'un poste de chef de service à mi-temps sur le service « A-TE-LIER » et à mi-temps sur l'internat. Outre la responsabilité et l'organisation du service, ce poste aura pour mission de développer les partenariats avec le monde du travail et l'environnement du service. Il pourra déléguer cette mission aux éducateurs spécialisés.

L'ETP du poste de psychologue est assez élevé eu égard aux difficultés de la population accueillie.

détail des fonctions et coûts salariaux du service « A-TE-LIER »

Fonction / Métier	ETP	Ancienneté	Coût unitaire	Coût total
-------------------	-----	------------	---------------	------------

**Encadrement**

Directeur	0,05	1	81 200€	4 060€
Chef de service	0,5	5	54 000€	27 000€
Psychologue	0,25	5	54 000€	13 500€

**Educatif**

Educateur spécialisé	3.00	4	45 700€	137 100€
Moniteur éducateur	1,50	4	39 000€	58 500€
Educateur technique	0,50	5	40 000€	20 000€
Educateur sportif	0,10	5	47 000€	4 700€
Assistante familiale	1.00	5	33 000€	33 000€
Conseiller en économie sociale et familiale	0,10	10	40 000€	4 000€

**Enseignement**

Enseignant spécialisé	0,50	1	47 400€	23 700€
-----------------------	------	---	---------	---------

**Soins**

Infirmière	0,10	10	45 000€	4 500€
------------	------	----	---------	--------

**Logistique et administratif**

Agent service veilleur de nuit	1,50	2	38 000€	57 000€
Comptable	0,10	5	41 000€	4 100€
Secrétaire pédagogique	0,10	5	39 000€	3 900€

<b>TOTAL salariés</b>	<b>9,3</b>	<b>6,6</b>	<b>644 300 €</b>	<b>395 060 €</b>
-----------------------	------------	------------	------------------	------------------

- Le secteur éducatif : Il compte trois éducateurs spécialisés, 1.5 ETP de moniteurs éducateurs et 0.5 ETP d'éducateur technique.

Ils sont épaulés par un éducateur sportif à temps partiel en lien avec des animateurs extérieurs de l'Office Départemental des Sports de l'Hérault (ODSH). Le sport fait partie intégrante de la pédagogie mise en place car il favorise le défoulement, le sens de l'effort et l'équilibre personnel. Lorsqu'il est pratiqué collectivement, il génère d'autres valeurs :

émulation, respect, solidarité... Le sport participe également au travail éducatif de la relation au corps.

Un conseiller en économie sociale et familiale interviendra à temps partiel à la demande des éducateurs dans le cadre de l'autonomisation des jeunes. Il agira en priorité auprès des jeunes en studios. Il les accompagnera dans la gestion de leurs budgets, l'équilibre des repas, l'hygiène...

L'assistante familiale fait partie intégrante de l'équipe éducative. Elle accueille un jeune et participe donc aux instances du service.

- L'enseignement sera assuré par un enseignant spécialisé à mi-temps complété par les interventions extérieures d'une association de soutien scolaire. Dans l'avenir, nous engagerons des discussions avec l'Education Nationale pour le financement de ce poste, voire son accroissement vers un temps plein.

- La coordination du parcours santé des jeunes sera assurée par l'infirmière. Celle de l'établissement, à mi-temps, est d'accord pour cette mission. Elle réalisera plusieurs interventions en matière d'hygiène de vie, de prévention et d'information et en matière de sexualité. A noter qu'elle n'interviendra pas sur le suivi des troubles psychologiques accentués des jeunes. Celui-ci entre dans une fonction de remobilisation globale dont le psychologue assurera le suivi en lien avec l'équipe éducative et les services du CHU de Montpellier.

- La logistique et l'administratif seront assurés selon les références habituelles.

- La sous-traitance avec l'Union d'Economie Sociale est demandée pour les prestations de cuisine, ménage, petits travaux et blanchisserie. La collaboration est efficace et participe à l'accueil de certains jeunes déscolarisés.

- Les intervenants extérieurs : Une psychologue extérieure assurera la régulation de l'équipe. En effet, la confrontation quotidienne des salariés à des situations difficiles impose qu'ils soient soutenus et qu'ils puissent verbaliser leurs ressentis et leur vécu professionnel. L'intervenante n'aura pas de relation hiérarchique avec les salariés, ce qui leur laisse plus de liberté.

L'ODSH met à disposition un animateur sportif pour quatre maisons d'enfants. L'animateur a pour rôle d'encadrer des activités et de promouvoir l'insertion des jeunes dans les clubs sportifs locaux via son réseau.

L'association de soutien scolaire est reconnue au niveau départemental. Elle propose un accompagnement individuel et des interventions semi-collectives (groupes de deux à

quatre). Le service dispose d'un budget de 4 500 € par an pour le financement des autres intervenants extérieurs. Cette marge de manœuvre est intéressante pour répondre aux besoins éducatifs.

Détail des coûts des intervenants extérieurs (hors Union d'Economie Sociale)

Intervenants	Nb heures / mois	ETP	Organisme ou personne partenaire	Coût annuel
Psychologue	7,5	0,05	libéral	4 500€
Animateur sportif	35	0,25	Office Départemental des Sports de l'Hérault (ODSH)	0€
Animateurs soutien scolaire	35	0,25	Association de Lutte contre l'Illettrisme et le Soutien aux Etudes (ALISE)	2 862€
Autres intervenants	environ 7,5 h	environ 0,10	selon les besoins	4 500€
<b>TOTAL intervenants extérieurs</b>	<b>101</b>	<b>0,70</b>	partenaires diversifiés	<b>11 862€</b>

D'un point de vue des relations de travail

Je diffuse une note de service en juin 2006 précisant les postes à pourvoir. Les salariés intéressés sont invités à faire acte de candidature.

Les entretiens d'évaluations

En même temps, je propose la mise en place d'entretiens d'évaluations pour les salariés qui le désirent. C'est une mesure transitoire avant sa généralisation en 2007. Elle doit permettre à ceux qui veulent se positionner dans le nouveau service ou dans de nouvelles fonctions au sein de l'établissement, de pouvoir bénéficier d'une réflexion sur leur travail. Les salariés volontaires réalisent un entretien avec l'un des deux coordinateurs ou la chef de service. Une grille ouverte est mise en place en réunion de direction avec l'aide du cabinet de consultant qui a réalisé l'audit de l'établissement. Là, seront évoquées les possibilités d'évolution sur le nouveau service. 18 salariés sur les 46 ont participé au processus. Pour une première fois, c'est un certain succès. La déléguée du personnel est associée à la démarche. Compte tenu de sa réticence, il est précisé que ces entretiens n'ont pas pour vocation de sanctionner les salariés mais au contraire de leur permettre d'évoluer.

### Le recrutement des candidats

Les candidatures internes sont privilégiées pour pourvoir la moitié des postes du nouveau service : il s'agit de travailler dans un lieu déconcentré. C'est une première pour un service d'internat de l'établissement ; il est important que la culture de l'établissement soit pérennisée même si le nouveau service a pour vocation de fonctionner différemment. De plus, la mobilité interne est une pratique de l'établissement. Les salariés changent de service ou de maison environ tous les trois ans.

Il en résulte que le poste de chef de service sera assuré par un coordinateur qui vient de réussir son examen au CAFERUIS. Deux des postes d'éducateurs spécialisés et celui de l'infirmière sont pourvus par des salariés internes. Un des éducateurs travaille déjà au service SASDAP qui accueille des adolescents, et le second a déjà eu une première expérience dans l'accompagnement de jeunes dans un centre de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ).

Les autres postes font l'objet d'annonces dans la presse spécialisée à la fin du mois de juin. Les entretiens et la concrétisation des recrutements ont lieu pendant l'été. L'enseignante spécialisée est déjà intervenue un mois et demi pendant l'année sur l'internat pour la scolarisation de deux jeunes exclus l'un de l'ITEP et l'autre de son collège. La prise de fonction pour tous est fixée au 1<sup>er</sup> septembre.

### **3.2.3 Gérer les éléments matériels et financiers**

#### Les éléments matériels

L'équipe de travail étant constituée et opérationnelle au 1<sup>er</sup> septembre, il convient de trouver ou désigner les lieux d'hébergement et d'activités. Les lieux d'accueil de la nouvelle structure sont multiples. Le choix est donc fait de lieux différents pour l'hébergement et les activités de la journée. Nous voulons que les temps éducatifs de la journée soient différenciés.

- La Villa

Après contact avec deux agences immobilières, une villa située à St Gely du Fesc est choisie. Ce village de 10 000 habitants est situé au Nord de l'agglomération de Montpellier. Il est desservi par des transports en commun réguliers avec la ville : en particulier, une liaison de bus est directe jusqu'à une station de tramway, ce qui met la villa à moins de 20 minutes en transport en commun, et à 10 minutes en voiture de la MECS. La villa comprend quatre chambres à l'étage, un grand séjour avec cheminée, un salon à l'entrée qui fera office de bureau des éducateurs, une cuisine et deux autres pièces. Elle dispose aussi d'un jardin de 500 m<sup>2</sup>. En revanche, les peintures sont défraîchies. L'union d'économie sociale peut intervenir pour un budget de 5 000 €.

L'aménagement est également à prévoir. Coût : 5 000 €, auquel s'ajoute l'acquisition de deux véhicules d'occasion (20 000 €). Coût total : 30 000 €.

- La scolarité et la mise au travail

Les locaux de l'association, peu utilisés, situés aux Matelles à 15 kilomètres de Montpellier sont choisis. Une pièce doit être rafraîchie et aménagée en salle de classe (coût : 8 000 €). La maison d'enfants pourra donc continuer à exploiter le restant des locaux pour ses séjours de vacances. L'Association met également à disposition une partie des locaux de son exploitation agricole, une oliveraie de 200 arbres et 2 hectares de terres. Ces terres sont irrigables. Les travaux de rénovation et d'équipement se chiffrent à 12 000 €. Coût total : 20 000 €.

Le chef de service, détaché de son activité dès la fin du mois de juin, est chargé du suivi des travaux et des aménagements.

### Les éléments financiers

- Le budget de fonctionnement

Le budget, présenté dans le détail, en annexe (page V), est construit en prenant en compte un certain nombre d'éléments :

- L'enveloppe annuelle de 570 000 € fixée par le conseil Général de l'Hérault.
- L'affectation des dépenses dans les trois groupes fixés par le décret budgétaire résultant de la Loi 2002-2.
- La répartition analytique du budget en trois sous-groupes : hébergement, accompagnement scolaire et accompagnement professionnel.
- Le recours à la sous-traitance auprès de l'Union d'Economie Sociale pour les prestations de blanchisserie, ménage et livraisons de repas.
- Des données quantitatives comparables et légèrement surévaluées à celles de l'internat (compte tenu de la population accueillie et du faible effectif).
- Une dotation importante pour le poste « vacances et sorties » pour réaliser des projets communs autour desquels les jeunes pourront se fédérer.
- L'absence de constitution d'un fonds de roulement en raison de la bonne santé financière des autres services de la MECS, en particulier la modicité du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) de la MECS par rapport au Fonds de Roulement Net Global (FRNG) (cf. ci-après).
- L'absence de recours à l'emprunt pour financer les 50 000 € d'investissements compte tenu de la situation du bilan de l'établissement (cf. ci-après).
- Le conseil et la validation du prévisionnel par l'expert comptable de l'établissement.

- Le bilan financier de l'établissement

Le bilan de l'établissement et son commentaire présentés en annexes (pages VIII et X) mettent en avant la capacité d'investissement et d'autofinancement de l'établissement. L'équilibre bilanciel ne sera pas affecté par la prise en compte des 50 000 € d'investissement sans recours à l'emprunt. L'équilibre est également maintenu sans difficulté malgré l'augmentation de BFR engendrée par le nouveau service. L'équipe de travail étant constituée, les questions matérielles et financières réglées, il reste à affiner la question du fonctionnement du nouveau service.

### **3.2.4 Déconcentrer le pouvoir, les lieux de vie et d'activités**

#### Les admissions des jeunes

Il s'agit d'adopter de nouvelles procédures pour qu'elles soient moins longues et moins sélectives que pour l'internat. En attendant la refonte du projet d'établissement en 2007, il s'agit de tester de nouvelles pratiques sur l'accueil des adolescents.

L'objectif est d'accueillir plus rapidement les jeunes en difficulté afin d'éviter que le temps d'attente ne leur soit un temps d'enlèvement et de dérive.

Membre d'un groupe de travail de directeurs de MECS en lien avec les services du Conseil Général, j'ai engagé en septembre 2006 l'établissement à accueillir les jeunes de ce service dans la journée même où est effectuée la demande par les services sociaux. Cette mesure ne devrait pas poser de difficultés importantes.

D'une part, le travail avec les familles, argument de la sélectivité de la procédure d'admission à l'internat, ne peut pas revêtir la même importance pour des adolescents. D'autre part, le service est structuré en personnel et en moyens matériels pour accueillir des jeunes « difficiles ».

J'ai d'ailleurs travaillé avec le chef de service et la psychologue à l'élaboration d'une nouvelle fiche d'admission.

#### Déconcentrer le fonctionnement en donnant des repères

A l'internat, le directeur ou le directeur éducatif ont un poids « dogmatique » important : ils dirigent toutes les réunions de synthèses.

Dans le nouveau service, cette responsabilité est confiée au chef de service et à la psychologue. Ils ont la possibilité de faire appel à la direction de l'établissement en cas de difficulté. Le chef de service participe d'ailleurs à la réunion de direction hebdomadaire sur l'établissement.

En revanche, les réunions de fonctionnement (animées par le chef de service) sont maintenues comme à l'internat. Elles constituent un lieu d'échange et de passage de l'information qui apporte une sécurité dans l'action des équipes. Les salariés sont

également conviés à participer aux réunions générales de l'établissement ; c'est là que se transmettent les valeurs de l'institution.

Certains points de fonctionnement attribués au directeur de l'internat, sont ici confiés au chef de service qui est invité à les déléguer à son équipe :

- projets d'animations collectives ;
- gestion de 75 % du budget « vacances et sorties » ;
- gestion des dépenses du groupe 1 : dépenses d'exploitation courante.

Au delà de ces délégations, les salariés sont invités à faire preuve d'imagination et d'innovation dans les propositions de projets collectifs.

#### Les instances représentatives du personnel

Un des moteurs du changement est la vitalité et la force de proposition de ces instances qui peuvent faire remonter des idées inhérentes aux réalités du terrain. Les nouvelles élections doivent se tenir en janvier 2007. J'étudie, en lien avec l'équipe de direction, la possibilité de constituer plusieurs groupes de salariés pour élire plus de représentants et dynamiser ainsi cette instance. Le groupe des non-cadres pourrait ainsi comporter plusieurs collègues : éducatif, soins, enseignement, administratif, logistique.

Actuellement, je ne provoque pas de nomination de représentants syndicaux. J'attends de faire le diagnostic de cette première ouverture avant d'aborder une autre étape.

### **3.3 Accompagner la démarche de changement**

#### **3.3.1 Optimiser la formation et soutenir les salariés**

##### La formation des salariés

Comme l'a mis en valeur l'audit de l'établissement, les salariés ont un bon niveau de qualification. Cependant, peu ont des compétences spécifiques en matière d'accompagnement d'adolescents ou de suivi d'un public en grande difficulté.

J'ai donc demandé au directeur éducatif et au chef du nouveau service de rechercher des formations adaptées. Ils ont contacté plusieurs organismes de formation et ont proposé plusieurs actions :

- des formations collectives autour de thèmes qui doivent bénéficier à toute l'équipe :
  - l'adolescence (35 h)
  - la prévention des comportements à risques des adolescents (35 h)
  - la prévention du suicide des adolescents (35 h)
  - la violence (35 h)
  - la gestion des conflits (35 h)

- des formations individuelles en fonction des nécessités et des projets :
  - Création d'un atelier de musique assisté par ordinateur (20 h)
  - Organisation et méthode dans une approche d'autonomisation (35 h)
  - Autoévaluation du service (35 h – pour le chef de service)

La formation étant un levier de changement important, je m'attache à ce que les actions présentées puissent être réalisées sur deux ans. Pour l'année 2006, compte tenu du fait que le plan de formation est déjà adopté, j'ai soumis un budget exceptionnel au Conseil Général. J'ai en effet expliqué que j'avais proposé un budget pour la période de septembre à décembre 2006 équivalente au prorata de celle d'une année pleine. Le seul surcoût sollicité est celui de la formation. Son coût est de 70 h x 60 € (tarif horaire de l'intervenant) = 4 200 €. Ramené au budget de 170 000 €, cela représente moins de 2.5 %. J'ai obtenu l'accord de ce dépassement qui sera imputé exceptionnellement sur l'excédent prévisionnel de l'internat (suractivité). Pour l'année 2007, la déléguée du personnel est d'accord pour que ces fonds soient pris sur le plan de formation. Ces actions constituent des adaptations au poste de travail. Elles sont donc prioritaires dans la logique d'attribution des demandes formulées.

#### Le soutien de l'équipe

La grille des intervenants extérieurs comprend les vacances d'un psychologue dans ce but exclusif. J'ai prévu en lien avec le chef de service que cet intervenant pourra rencontrer individuellement les salariés et conduira des réunions où seront abordées les difficultés.

### **3.3.2 Mettre en place des outils d'évaluation**

L'évaluation entre pleinement dans la dynamique de la loi 2002-2 qui a inscrit cette obligation dans une logique interne tous les cinq ans, et externe tous les sept ans. Nous nous intéressons ici à la première.

Au préalable, le chef de service sera chargé d'actualiser en permanence les tableaux de bord sur lesquels figurent des critères quantitatifs : le nombre de jeunes suivis quotidiennement, âge, sexe, durée des séjours, nombre d'entrées, sorties, origine géographique, difficultés principales (un classement est établi d'après les problèmes psychologiques accentués, les difficultés scolaires ou celles d'insertion professionnelle).

J'ai étudié avec le directeur éducatif et le chef de service les critères et les outils à retenir.

Les principaux sont les suivants :

- le niveau d'activité : taux d'occupation, l'objectif est de 90 %.
- le suivi personnalisé : niveau de suivi des documents individualisés.

- le travail avec les familles : nombre d'entretiens réalisés pour chaque jeune.
- Le suivi scolaire : nombre d'heures d'enseignement dispensées individuellement et collectivement.
- L'insertion professionnelle : taux de participation aux activités internes (occupationnelles) et externes (dans l'Union d'Economie Sociale partenaire ou chez des artisans).
- La sortie : niveau de scolarisation ou insertion professionnelle, lieux d'insertion ou de non-insertion sociale.

Des critères concernent également les salariés (turn-over, nombre de formations, participation aux instances représentatives ou communes).

Enfin, une évaluation se rapportera aux différents aspects de la déconcentration du pouvoir. Cet aspect est qualitatif et subjectif. Le nombre de rencontres directeur / chef de service et le nombre de projets collectifs mis en œuvre par l'équipe seront tout de même pris en compte.

Pour chaque critère, nous sommes en train de réaliser un tableau de bord comprenant les objectifs à atteindre, les actions à mettre en œuvre, le temps de réalisation, les acteurs concernés et les indicateurs d'évaluation.

La première évaluation sera réalisée en fin d'année 2006 pour les quatre premiers mois de fonctionnement. Ensuite, elle sera effectuée à la fin de chaque année scolaire après le mois de juin. Ces productions feront ensuite l'objet d'une synthèse quinquennale. Ces évaluations seront utiles pour adapter le service aux besoins des usagers et aux demandes des prescripteurs.

### **3.3.3 Perspectives pour demain**

#### Se servir de l'expérience de ce nouveau service pour généraliser certains changements dans l'internat

La création de ce service a valeur de test pour l'internat : test de la déconcentration du pouvoir, test de nouvelles pratiques éducatives qui serviront pour la refonte du projet d'établissement. L'objectif est donc à moyen terme (2007-2009) d'impulser une nouvelle donne sur l'ensemble des services de la MECS. C'est pour cela que je mets en place, dès 2006, une politique de management participatif pour l'ensemble des structures et plus particulièrement pour le nouveau service. Je crois en effet que c'est ce type de management qui favorise la créativité et le droit des salariés. L'objectif final est la réalisation d'un accompagnement de qualité dans la promotion du droit des usagers.

### Accompagner le dépassement du seuil de 50 salariés

La création de ce service a pour effet de porter le nombre d'ETP de salariés de l'établissement tous services confondus à  $40.27 + 9.3 = 49.57$ . Je prévois de demander un poste d'éducateur spécialisé supplémentaire au Budget Prévisionnel (BP) de 2007, pour renforcer le plateau technique de l'internat. Je mets également en œuvre une politique de poursuite de la diversification des accompagnements pour répondre aux besoins des usagers. Ces deux éléments m'amènent à prévoir le dépassement du seuil symbolique de 50 salariés.

Ce dépassement a des conséquences sur les instances représentatives du personnel. Des élections seront programmées pour mettre en place un Comité d'Entreprise (CE) et un Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Ces instances auront un coût en personnel, je prévois d'en demander le budget au BP de 2007. Des incidences en termes d'organisation matérielle (affectation de locaux spécifiques par exemple), et de gestion des ressources humaines, sont à prévoir.

Je souhaite surtout me servir de la création de ces instances pour développer la participation des salariés. Je compte les impliquer dans la réflexion et la mise en œuvre du nouveau projet d'établissement. Cette implication devrait être de nature à faire émerger une dynamique de projets collectifs fédérateurs pour les salariés et les jeunes.

### Conclusion de la troisième partie

Le service « A-TE-LIER » est une réponse au besoin d'accompagnement adapté et au besoin de formation des adolescents en difficulté. La souplesse des réponses apportées dans la diversité des modes d'hébergement paraît être un atout intéressant. L'offre de formation et d'insertion dans le monde du travail, conjuguée aux nouveaux partenariats contribue à la globalisation de l'accompagnement qui favorise ainsi une nouvelle mobilisation du jeune.

La constitution d'une équipe de travail pluridisciplinaire maillée d'intervenants extérieurs devrait contribuer à la vitalité et la réactivité de l'action mise en place.

## CONCLUSION

La création d'un service adapté pour adolescents constitue une des premières étapes de ma prise de fonction de directeur. Elle établit une réponse aux besoins départementaux, et une adaptation de l'accompagnement de l'établissement au public adolescent en difficulté. Il apparaît que cette population doit bénéficier d'un accompagnement spécifique différent de celui des enfants. La prise en compte de la souffrance psychique et des difficultés propres à la période de l'adolescence constituent ainsi un des fondements du nouveau service. La remobilisation des jeunes repose sur plusieurs actions conjuguées entre elles. Elles se traduisent par une offre d'insertion professionnelle, une possibilité de formation par une remise à niveau scolaire, la possibilité de réaliser des activités diversifiées grâce à une équipe de travail pluridisciplinaire et des partenariats. La diversité des modes d'hébergement constitue une souplesse dans l'adaptation de l'établissement à l'accueil de ce public. L'accompagnement est ici renforcé mais aussi abordé différemment, notamment dans la relation familiale et dans la conquête de l'autonomie.

La constitution du service « A-TE-LIER » a nécessité une forte réactivité : les délais pour constituer le dossier d'appel d'offre et la mise en œuvre d'une démarche participative des salariés ont été courts. Cette création intervient dans le contexte d'un établissement fort d'une pratique de modes d'accompagnements diversifiés et d'un réel professionnalisme. Ce service est l'occasion de réaliser une déconcentration du pouvoir. Il offre également la possibilité de développer des partenariats différents de ceux qui existent.

Cette première pierre posée, d'autres étapes vont être enclenchées. La révision du projet d'établissement commencera en 2007. Le nouveau service constituera une expérience de fonctionnement novatrice, tant dans les domaines éducatifs que dans celui des relations de travail. Sa première évaluation est attendue et servira de support aux travaux de réécriture du projet où seront associées les équipes de travail.

Je souhaite également développer la coopération inter-structures, en particulier avec d'autres MECS. Le Conseil Général de l'Hérault a fait savoir que de nouveaux appels d'offres seraient lancés pour le public adolescent. Le service « A-TE-LIER » est amené à essaimer en collaboration avec d'autres institutions si l'évaluation se révèle positive. Ces échanges pourront sans doute être générateurs de maîtrise des coûts par la mise à disposition réciproque de certains professionnels. Ils permettront également d'enrichir nos pratiques éducatives et de créer des synergies inter-établissements.

La MECS « Bon Secours » doit également poursuivre la diversification de ses réponses, en particulier auprès du public des jeunes majeurs dont les besoins d'accompagnements

sont croissants. La mise en place d'un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) est à l'étude. Pour cela, l'expérience du service « A-TE-LIER », et la coopération avec d'autres établissements permettront probablement d'établir une offre cohérente adaptée.

Je souhaite que ces prochaines étapes soient guidées par une conception de l'enfant et de l'homme considérés comme véritables sujets de droits. En effet, malgré les évolutions législatives et institutionnelles importantes dans ce sens, et présentées dans ce mémoire, le contexte actuel reste parfois encore celui d'une interrogation des MECS autour de l'internat. Interrogation sur le risque d'une substitution au lieu d'une suppléance des familles notamment.

Dans ce contexte, il semble nécessaire d'apporter des réponses claires et cohérentes qui lèvent toute ambiguïté sur une éventuelle substitution. L'accompagnement des usagers doit les placer au cœur des dispositifs les concernant, comme l'affirme le cadre législatif actuel, et notamment la loi de 2002. Le projet de loi réformant la protection de l'enfance va dans ce sens en créant un document d'engagements réciproques dressé en commun avec les parents, et si possible leur enfant, et un responsable des services départementaux. La communication extérieure doit être améliorée pour que « l'imaginaire constitué de représentations subjectives »<sup>34</sup> autour des maisons d'enfants puisse laisser la place à la reconnaissance de ce qui s'y fait. En la matière, la devise « dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit » s'applique.

Il me semble nécessaire d'affirmer un véritable engagement éthique à ce sujet. Comme le souligne Jean-Marie MIRAMON<sup>35</sup>, consultant et enseignant en gestion d'établissement, il est impératif dans le métier de directeur que son éthique personnelle soit regroupée autour des quatre « E » : Exemplarité, Ecoute, Espérance et Engagement. C'est, me semble-t-il, à cette condition que le directeur est réellement crédible ; qu'il est possible d'établir des relations de confiance avec les salariés, les usagers et les partenaires. C'est sur le fondement de cette confiance que des projets peuvent être construits pour répondre aux besoins sociaux des populations en difficulté.

---

<sup>34</sup> Lien Social, N° 807 du 07/09/2006, pages 12 et suivantes

<sup>35</sup> ASH Magazine, juillet/août 2006, « *l'éthique, moteur et miroir du métier de directeur* », page 46 et suivantes

---

## Bibliographie

---

### Ouvrages

- ANATRELLA T. *Interminables adolescences*. Paris : Cerf / Cujas, 1988 (224 p).
- BERGER M. *L'échec de la protection de l'enfance*. 2<sup>e</sup> édition augmentée. Paris : Dunod, 2004 (259 p).
- BERGER M. *Ces enfants qu'on sacrifie... au nom de la protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 2005 (167 p).
- CHAPPONNAIS M. *Placer l'enfant en institution MECS, foyers d'enfants et villages d'enfants*. Paris : Dunod 2005 (234 p).
- CYRULNICK B. *Sous le signe du lien*. Paris : Hachette 1989 (319 p).
- DANANCIER J. *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*. Paris : Dunod 2004 (196 p).
- FIZE M. *L'adolescent est une personne*. Paris : Seuil, 2006 (148 p).
- FIZE M. *Les interdits, fondements de la liberté*. Paris : Presses de la Renaissance, 2004 (285 p).
- LOUBAT J-R. *Elaborer son projet d'établissement social ou médico-social*. Paris : Dunod, 2005 (354 p)
- MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB. *Le métier de directeur – techniques et fictions*. Rennes : ENSP, 2001 (272 p).

### Rapports et études

- DEPARTEMENT DE L'HERAULT. *Analyse de la croissance urbaine des communes de l'Hérault de 1990 à 2004*. Septembre 2005.
- DEPARTEMENT DE L'HERAULT. *Analyse des résultats de l'enquête 2004 du recensement rénové de la population*. Décembre 2005.
- DEPARTEMENT DE L'HERAULT. *Schéma départemental de l'enfance et de la famille*. Juin 2001.
- INSEE. *Portrait de Territoire « aire métropolitaine de Montpellier »*. Novembre 2003.
- KL CONSULTANTS. *Audit de fonctionnement de la MECS « Bon Secours »*. Mars 2006.
- OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER *Premier rapport annuel au Parlement et au Gouvernement de l'observatoire national de l'enfance en danger*. Septembre 2005.
- SENAT *Rapport du groupe de travail « l'amélioration de la procédure de signalement de l'enfance en danger »*. (Président : NOGRIX P.). Avril 2005.

SENAT *Rapport sur l'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés.* (Président : BROISSIA (de) L.). Juillet 2005.

SENAT. *Rapport d'information, fait au nom de la commission des Affaires Sociales et du groupe d'études des problématiques de l'enfance et de l'adolescence, sur l'adolescence en crise.* Avril 2003.

### **Reuves**

Actualités Sociales Hebdomadaires. *Le projet de Loi réformant la protection de l'enfance.* N° 2454, 5 mai 2006.

ASH Magazine. *L'éthique, moteur et miroir du métier de directeur.* Juillet/août 2006, pages 46 et 47.

L'école des Parents. *Dix ans d'observatoire d'adolescence.* Hors série septembre 2005.

Lien Social. *Suppléance ou substitution : quel rôle pour les maisons d'enfants ?.* N° 807 du 7 septembre 2006, pages 12 à 16.

Lien Social. *Adolescence : petite histoire d'un mythe du XXème siècle,* N° 136, 19 septembre 1991.

Sciences de l'Homme et Sociétés. *L'adolescence en souffrance.* N° 76, avril 2005.

Sciences Humaines. *Peut-on enseigner sans humilier ?.* Novembre 2005.

### **Internet**

travailsocial.com, COPITET H. *L'adolescence une problématique psychosociale,* Oasis Magazine 30/12/2004

---

## Liste des annexes

---

Annexe 1 -	Cahier des charges de l'appel d'offre du Conseil Général de l'Hérault pour la création d'un service d'internat de huit places pour adolescents en grande difficulté.	page II
Annexe 2 -	Budget de fonctionnement pour une année du service « A-TE-LIER ».	page V
Annexe 3 -	Bilan financier de l'établissement au 31/12/2005.	page VIII
Annexe 4 -	Commentaire du bilan financier.	page X

# ANNEXE 1 : CAHIER DES CHARGES DE L'APPEL D'OFFRE DU CONSEIL GENERAL DE L'HERAULT POUR LA CREATION D'UN SERVICE D'INTERNAT DE HUIT PLACES POUR ADOLESCENTS EN GRANDE DIIFICULTE

## CAHIER DES CHARGES

Création de 8 places en Maison d'Enfants à Caractère Social en 2006

### I – Contexte

La loi de rénovation sociale n° 2002-2 du 2 janvier 2002, a profondément modifié le CASF en matière d'action sociale en faveur des publics accueillis dans les établissements et les services sociaux et médico-sociaux. Elle insiste notamment sur, outre le droit des usagers, la nécessité de l'évaluation constante de besoins et l'adaptation des structures aux besoins repérés.

Le schéma départemental de l'enfance adopté par le Conseil Général et le préfet du département en juin 2001, indique les priorités à 5 ans en matière d'adaptation et de diversification des prises en charge à l'évolution des jeunes confiés au service de Protection des Mineurs et des Jeunes Majeurs.

Aujourd'hui, le Service Protection des Mineurs et Jeunes Majeurs a de plus en plus de difficultés à répondre à sa mission essentielle de protection des enfants qui lui sont confiés, soit par l'autorité judiciaire, soit par les parents eux-même. En effet, depuis un an, on observe une recrudescence des accueils physiques au service. Parallèlement, le nombre de places d'accueil a peu évolué et surtout la typologie des profils d'enfants accueillis s'est modifiée...

Les premiers accueils au service se réalisent de plus en plus tardivement, en moyenne entre 10 et 12 ans, sur des profils d'enfants très difficiles avec une orientation préconisée plutôt en Maison d'Enfants à Caractère Social ou en Structure d'Accueil Non Traditionnel.

Les MECS du département offrent 472 places d'accueil. Par ailleurs, le département de l'Hérault a créé depuis trois ans conjointement avec la P.J.J., 73 places en Lieu de Vie et d'Accueil, occupées aux 2/3 par les enfants de la D.E.F.

## **II – Objectifs généraux**

Le dispositif départemental d'accueil doit s'adapter aux besoins repérés sur les trois champs de l'accueil pour que tous les enfants confiés au Service de Protection de Mineurs et des Jeunes Majeurs puissent être pris en charge.

### **Sur le champ de l'accueil familial :**

Il convient d'assurer la gestion en temps réel des disponibilités en places d'accueil familial et de prolonger le projet éducatif pour l'enfant de l'équipe d'agence par un accompagnement de la famille d'accueil qui permette une durabilité de celui-ci.

### **Sur le champ de l'accueil institutionnel :**

-Il faut assurer une meilleure lisibilité de la disponibilité et de la préparation des départs de jeunes accueillis en MECS afin de rationaliser les places d'accueil existantes.

Dans le même temps, il est nécessaire de poursuivre en 2006 le programme de créations de places en MECS pour assurer un haut niveau d'accueil institutionnel et d'adapter les prises en charge institutionnelles aux nouveaux profils des jeunes confiés.

### **Enfin sur le champ de l'accueil non traditionnel :**

Il faut rechercher des projets correspondant à la particularité de certains profils d'accueil

Le présent cahier des charges concerne l'accueil institutionnel.

### **III – Public**

- jeunes mineurs de 12 à 18 ans et jeunes majeurs de -21 ans nécessitant un accueil en MECS
- sur le territoire de l'agglomération montpelliéraine : un groupe de 8 places

### **IV – Moyens**

Budgétisation du coût de 8 places en MECS pour l'année 2006 : 190 000 € à compter du 1<sup>er</sup> septembre.

Appel à projet auprès des MECS et des associations gestionnaires de structures qui devront présenter un **projet pédagogique spécifique** dans les domaines de la formation, et de l'accompagnement professionnel.

### **V – Résultats attendus**

L'objectif de cette création est de permettre la prise en charge dans les meilleures conditions possibles des enfants confiés au Service Protection des Mineurs et Jeunes Majeurs.

### **VI – Accompagnement, suivi**

Comité de suivi : Directeur Enfance et Famille, Chef de Service Protection des Mineurs et des Jeunes Majeurs, Service de Gestion et de Coordination, Service Offre d'Accueil.

### **VII – Mise en oeuvre**

Appel à projet d'ici la fin premier trimestre 2006

Installation des places au 1<sup>er</sup> septembre 2006

## ANNEXE 2 : BUDGET DE FONCTIONNEMENT POUR UNE ANNEE DU SERVICE « A-TE-LIER »

### GROUPE 1 Dépenses afférentes à l'exploitation courante

<b>602 (Achats stockés)</b>	<b>Hébergement</b>	<b>Acc Scolaire</b>	<b>Acc professionnel</b>	<b>TOTAL</b>
Alimentation	1 280 €	200 €	200 €	1 680 €
Combustible, gaz, fuel	2 100 €	900 €	900 €	3 900 €
Produits d'entretien	950 €	150 €	150 €	1 250 €
Produits d'hygiène (1)	768 €	0 €	0 €	768 €
	<b>5 098 €</b>	<b>1 250 €</b>	<b>1 250 €</b>	<b>7 598 €</b>

<b>606 (Achats non stockés)</b>	<b>Hébergement</b>	<b>Acc Scolaire</b>	<b>Acc professionnel</b>	<b>TOTAL</b>
Eau (2)	648 €	150 €	600 €	1 398 €
Electricité	1 200 €	600 €	600 €	2 400 €
Petite pharmacie	100 €	75 €	100 €	275 €
vêtire (3)	4 000 €			
Linge	1 200 €	0 €	0 €	1 200 €
Carburant (4)	1 925 €	250 €	850 €	3 025 €
Petit matériel et petit outillage	400 €	0 €	1 200 €	1 600 €
Fournitures administratives	600 €	200 €	0 €	800 €
Fournitures scolaires	800 €	500 €	0 €	1 300 €
Fournitures éducatives	800 €	0 €	0 €	800 €
Sport et loisirs	600 €	0 €	0 €	600 €
Bibliothèque et discothèque	600 €	900 €	0 €	1 500 €
	<b>12 873 €</b>	<b>2 675 €</b>	<b>3 350 €</b>	<b>14 898 €</b>

<b>TOTAL ACHATS</b>	<b>17 971 €</b>	<b>3 925 €</b>	<b>4 600 €</b>	<b>26 496 €</b>
---------------------	-----------------	----------------	----------------	-----------------

<b>6112 (Sous traitance)</b>	<b>Hébergement</b>	<b>Acc Scolaire</b>	<b>Acc professionnel</b>	<b>TOTAL</b>
Vacances et sorties	11 500 €	0 €	1 000 €	12 500 €
Sport (clubs extérieurs)	1 500 €	0 €	0 €	1 500 €
Frais de scolarité	700 €	0 €	0 €	700 €
	<b>13 700 €</b>	<b>0 €</b>	<b>1 000 €</b>	<b>14 700 €</b>

<b>TOTAL SOUS TRAITANCE</b>	<b>13 700 €</b>	<b>0 €</b>	<b>1 000 €</b>	<b>14 700 €</b>
-----------------------------	-----------------	------------	----------------	-----------------

<b>Autres services extérieurs</b>	<b>Hébergement</b>	<b>Acc Scolaire</b>	<b>Acc professionnel</b>	<b>TOTAL</b>
Transport des usagers	900 €	350 €	300 €	1 550 €
Déplacements et missions	200 €	0 €	50 €	250 €
Frais postaux et télécoms	1 200 €	520 €	200 €	1 920 €
Prestation blanchisserie	1 900 €	0 €	0 €	1 900 €
Prestation alimentation ext (5)	58 833 €	0 €	0 €	58 833 €
Prestation nettoyage extérieur	5 200 €	800 €	0 €	6 000 €
Autres prestations extérieures	600 €	0 €	0 €	600 €
	<b>68 833 €</b>	<b>1 670 €</b>	<b>550 €</b>	<b>71 053 €</b>

<b>TOTAL AUTRES SERVICES EXTERIEURS</b>	<b>68 833 €</b>	<b>1 670 €</b>	<b>550 €</b>	<b>71 053 €</b>
---	-----------------	----------------	--------------	-----------------

	<b>Hébergement</b>	<b>Acc Scolaire</b>	<b>Acc professionnel</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL GROUPE 1</b>	<b>100 504 €</b>	<b>5 595 €</b>	<b>6 150,00 €</b>	<b>112 249 €</b>

**GRUPE 2**  
**Dépenses afférentes au personnel**

<i>Personnel extérieur</i>	Hébergement	Acc Scolaire	Acc professionnel	TOTAL
Honoraires expert comptable	500 €	0 €	0 €	500 €
Partenariat	9 000 €	2 862 €	0 €	11 862 €
	<b>9 500 €</b>	<b>2 862 €</b>	<b>0 €</b>	<b>12 362 €</b>

<i>Personnel salarié</i>	Hébergement	Acc Scolaire	Acc professionnel	TOTAL
	351 360 €	23 700 €	20 000 €	395 060 €
	<b>351 360 €</b>	<b>23 700 €</b>	<b>20 000 €</b>	<b>395 060 €</b>

	Hébergement	Acc Scolaire	Acc professionnel	TOTAL
<b>TOTAL GROUPE 2</b>	<b>360 860 €</b>	<b>26 562 €</b>	<b>20 000 €</b>	<b>407 422 €</b>

**GRUPE 3**  
**Dépenses afférentes à la structure**

	Hébergement	Acc Scolaire	Acc professionnel	TOTAL
<i>Locations immobilières</i>				
Villa	14 400 €	0 €	0 €	14 400 €
Studio FJT	3 840 €	0 €	0 €	3 840 €
Studio résidence étudiants	3 240 €	0 €	0 €	3 240 €
Entretiens espaces verts	200 €	0 €	0 €	200 €
Entretiens bâtiments	400 €	0 €	400 €	800 €
Entretiens matériel de transport	520 €	0 €	2 400 €	2 920 €
Entretiens matériel de bureau	300 €	600 €	0 €	900 €
Entretiens autres matériels	20 €	0 €	1 200 €	1 220 €
Entretien des espaces de cultures	0 €	0 €	3 500 €	3 500 €
Contrats de maintenance	800 €	400 €	1 200 €	2 400 €
Assurances	1 600 €	200 €	1 200 €	3 000 €
Documentation	200 €	200 €	200 €	600 €
Impôts locaux	500 €	0 €	1 200 €	1 700 €
Argent de poche	1 200 €	0 €	0 €	1 200 €
Amortissements	6 000 €	1 600 €	2 400 €	10 000 €
	<b>33 220 €</b>	<b>3 000 €</b>	<b>13 700 €</b>	<b>49 920 €</b>

	Hébergement	Acc Scolaire	Acc professionnel	TOTAL
<b>TOTAL GROUPE 3</b>	<b>33 220 €</b>	<b>3 000 €</b>	<b>13 700 €</b>	<b>49 920 €</b>

	Hébergement	Acc Scolaire	Acc professionnel	TOTAL
<b>TOTAL GROUPES 1 + 2 + 3</b>	<b>494 584 €</b>	<b>35 157 €</b>	<b>39 850 €</b>	<b>569 591 €</b>

Amortissement des travaux, de l'aménagement et d'équipement des nouveaux locaux

	Hébergement / an	Acc Scolaire / an	Acc Professionnel / an	TOTAL / an
Travaux Villa 5 000 € sur 5 ans	1 000 €			1 000 €
Aménagement Villa 5 000 € sur 5 ans	1 000 €			1 000 €
Véhicule 20 000 € sur 5 ans	4 000 €			4 000 €
Travaux et équipement scolaires (8 000 €)		1 600 €		1 600 €
professionnels (12 000 €)			2 400 €	2 400 €
TOTAL INVESTISSEMENTS : 50 000 €				
TOTAL AMORTISSEMENTS / AN =>	6 000 €	1 600 €	2 400 €	10 000 €

Détail de certains calculs

- (1) :  $8 \text{ €} \times 8 \text{ jeunes} \times 12 \text{ mois} = 768 \text{ €}$ .
- (2) :  $120 \text{ litres} \times 8 \text{ jeunes} \times 365 \text{ jours} = 350 \text{ m}^3 \times 1,85 = 648 \text{ €}$ .
- (3) :  $8 \text{ jeunes} \times 500 \text{ €} = 4\,000 \text{ €}$
- (4) :  $25\,000 \text{ kms} / \text{an} \times 0,077 \text{ €} / \text{km} = 1\,925 \text{ €}$ .
- (5) :  $365 \text{ j} \times 2 \text{ repas} \times 0,90 \text{ (tx remplissage)} \times 8 \text{ jeunes} \times 8,5 \text{ €} / \text{repas} = 44\,676 \text{ €}$   
+ transport (3 645 €) + petits déjeuners et goûters (10 512 €) = 58 833 €

## ANNEXE 3 : BILAN FINANCIER DE L'ETABLISSEMENT AU 31/12/2005

<b>BIENS</b>		<b>FINANCEMENTS</b>	
<i>Biens stables</i>	valeur brute	<i>Financements stables</i>	
Constructions	1 598 647,23€	Fonds associatif	217 744,26€
Installations techniques matériel outillage	59 681,57€	Réserve d'investissement	644 763,02€
Autres immobilisations	376 933,80€	Subvention d'investissement	7 769,94€
Autres titres immobilisés	106,71€	Provis° pour diff réalisation actif	8 486,88€
Autres immobilisat° financières	321,51€	Amortissement immobilisations	
		constructions	167 142,96€
		ITMO	29 785,39€
		Autres	207 830,88€
		Emprunts	919 810,78€
<b>TOTAL 1</b>	<b>2 035 690,82€</b>	<b>TOTAL 1</b>	<b>2 203 334,11€</b>
		<b>Fonds de roulement d'investissement +</b>	<b>167 643,29€</b>
<i>Actifs stables d'exploitation</i>		<i>Financements stables d'exploitation</i>	
		Réserve de trésorerie	272 457,24€
		Report à nouveau	171 125,80€
		Résultat de l'exercice	225 215,38€
		Provisions risques et charges	15 809,59€
<b>TOTAL 2</b>	<b>0,00€</b>	<b>TOTAL 2</b>	<b>684 608,01€</b>
		<b>Fonds de roulement d'exploitation +</b>	<b>684 608,01€</b>
		<b>Fonds de roulement net global</b>	<b>852 251,30€</b>
<i>Valeurs d'exploitation</i>		<i>Dettes d'exploitation</i>	
Créances clients	451 246,10€	Dettes fournisseurs	29 474,36€
Autres créances	35 678,76€	Dettes fiscales	15 896,00€
Charges constatées d'avance	20 028,33€	Dettes sociales	157 748,30€
		Autres dettes	22 200,44€
		Produits constatés d'avance	44 048,90€
<b>TOTAL 3</b>	<b>506 953,19€</b>	<b>TOTAL 3</b>	<b>269 368,00€</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>237 585,19€</b>		
<i>Liquidités</i>		<i>Financements à court terme</i>	
Valeurs mobilières de placement	179 452,79€		
Disponibilités	435 213,32€		
<b>Trésorerie positive (TOTAL 4)</b>	<b>614 666,11€</b>	<b>TOTAL 4</b>	<b>0,00€</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3 157 310,12€</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3 157 310,12€</b>

## **1) Ratios bilanciers**

Taux d'apurement de la dette = valeur nette des immobilisations / emprunts		1,77
Taux d'endettement = emprunts / financements stables d'investissements		41,75%
Taux de vétusté des immobilisations (amortissements / valeur brute)	général	19,89%
	constructions	10,46%
	ITMO	49,91%
	autres	55,14%

## **2) Ratios d'exploitation**

Taux de rotation des créances clients = créances clts x 365 j / produits de la tarificat°		60 jours
NB : produits de la tarification 2005 =	2 729 251,97€	
Taux de rotation des dettes fournisseurs		15 jours
NB : montant achats 2005 :	737 009,25€	
Taux de rotation des dettes fiscales		36 jours
NB : montant versé aux services fiscaux en 2005 :	160 452,90€	
Taux de rotation des dettes sociales		32 jours
NB : montant versé aux org sociaux et salariés en 2005 :	1 808 266,39€	
Taux de rotation des dettes fiscales <u>et</u> sociales		32 jours
NB : montant versé en 2005 :	1 968 719,29 €	
Trésorerie en jours d'exploitation : trésorerie / total charges		79 jours
NB : charges 2005 :	2 855 084,45€	

## **ANNEXE 4 : COMMENTAIRE DU BILAN FINANCIER DE L'ETABLISSEMENT**

Le bilan fait apparaître un FRNG élevé ( 852 251 €) qui apporte une assise financière importante. Ce FRNG est constitué :

- d'un Fonds de Roulement d'Investissement (FRI) de près de 168 000 €, appelé à s'accroître compte tenu du taux d'apurement de la dette largement supérieur à 1 (valeur de 1.77). Autrement dit, les ressources des amortissements à venir seront 1.77 fois plus importantes que l'amortissement des emprunts.
- d'un Fonds de Roulement d'Exploitation (FRE) de près de 685 000 €. Cependant, ce dernier est constitué à 60 % de ressources non pérennes (report à nouveau, résultat de l'exercice et provision pour risques et charges). Les ressources stables (constituées par la réserve de trésorerie) représentent 40 % du FRE.

Le FRNG couvre largement le Besoin en fonds de Roulement (BFR) de 237 585 €. Il permet de dégager une trésorerie importante de 614 666 € qui représente 79 jours d'exploitation.

Les ratios de structure mettent en évidence un endettement assez élevé (41.75 %) mais tout à fait correct. Il résulte des investissements récents et importants liés à la construction et à l'aménagement de l'ensemble des maisons des enfants.

Le taux de vétusté général des immobilisations est faible (moins de 20 %) mais il y a des disparités entre catégories. Les constructions sont peu amorties (10.46 %) alors que les installations techniques matériels et outillages sont amorties à près de 50 %. Les autres immobilisations le sont à plus de 55 %. Le renouvellement du matériel pourra commencer à être réalisé régulièrement afin d'éviter son vieillissement trop important.

Le taux de rotation des dettes fournisseurs est faible (15 jours). Il s'explique par les relations partenariales fortes de l'établissement avec les structures de l'économie sociale présentes sur le Village et dont l'association Mas des Moulins est sociétaire. Ce partenariat assure à la maison d'enfants des prestations adaptées en permanence à ses besoins. Elles sont de bonne qualité. Le rapport qualité / prix est ainsi intéressant. En contrepartie, les délais de paiements sont rapides.

Le taux de rotation des dettes fiscales et sociales de 32 jours est conforme aux usages.

En conclusion, il y a lieu de maintenir et de conforter la situation bilancielle actuelle. Les changements sur lesquels une attention s'impose concernent le FRE. L'affectation des résultats devra être étudiée au mieux.

Un renforcement du FRI est possible. Il pourrait être réalisé par affectation d'une partie des résultats à la réserve d'investissement. Cette opération permettrait d'envisager le renouvellement du matériel sans recours à l'emprunt, le taux d'endettement étant déjà plutôt élevé.

Une réserve de compensation peut également être créée par affectation aussi des résultats. Elle permettrait de compenser des éventuelles pertes. En particulier celles que pourrait générer dans sa phase de lancement un nouveau service tel que l'internat spécialisé pour adolescents pour lequel nous avons répondu à l'appel d'offres.

Ce bilan et en particulier son FRI peuvent absorber sans difficulté les 50 000 € d'investissements du service « A-TE-LIER » sans recours à l'emprunt. Ils peuvent également absorber une augmentation du BFR liée à la nouvelle activité.

D'une valeur estimée à 30 jours, l'augmentation de BFR sera de  $570\,000 \times 30 / 365 = 46\,850$  €. Elle peut amplement être prise en compte par la différence entre le FRNG (852 251 €) et le BFR (237 585 €) de 614 666 €. (Trésorerie). Au final, la trésorerie de l'établissement passera à 614 666 € (montant initial) - 50 000 € (diminution du FRI) - 46 850 € (augmentation du BFR) = 517 816 €. Elle représentera 55 jours d'exploitation ( $517\,816 \text{ €} \times 365 \text{ j} / (2\,855\,084 \text{ € ancien budget} + 570\,000 \text{ € nouveau service})$ ). Ce qui reste supérieur aux normes acceptables.