



**PRÉVENIR LA DESCOLARISATION DES JEUNES EN MECS  
PAR LA CRÉATION D'UN GROUPEMENT DE COOPÉRATION  
ÉDUCATIF ET PROFESSIONNEL**

**MAIGNE Nicolas**

**2009**

*cafdes*



---

# Sommaire

---

Introduction.....	2
<b>1 L'évolution importante de la population placée en MECS, des politiques publiques et des pratiques professionnelles en faveur de l'enfance en difficulté .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Un cadre législatif qui évolue.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 De la charité à la bienveillance.....	5
1.1.2 La notion de danger et d'intérêt de l'enfant redéfinit les prestations.....	7
1.1.3 L'insertion professionnelle des jeunes sans qualification : une utopie historique?.....	11
<b>1.2 La MECS dans l'environnement.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 L'accueil des enfants en MECS dans le département de l'Hérault.....	12
1.2.2 Un projet associatif et d'établissement ancré dans le territoire local.....	13
1.2.3. Des prestations adaptées au contexte mouvant.....	14
<b>1.3 Les publics accueillis, un regard à affiner .....</b>	<b>17</b>
1.3.1 Des problématiques multiples entrecroisées.....	17
1.3.2 Les expériences de déscolarisations et l'apparition de la question des incasables.....	19
1.3.3 Incasables ou innommables?.....	21

<b>2 Les problématiques sociales, professionnelles, culturelles des adolescents protégés réinterroge la pertinence des dispositifs historiques existants.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Les évolutions du décalage culturel et social des adolescents.....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Codes, rites et normes des adolescents.....	23
2.1.2 Ruptures et exclusions à répétition.....	24
2.1.3. Des codes sociaux à acquérir et respecter.....	26
<b>2.2 L'exclusion de la compétition scolaire au risque de l'exclusion professionnelle.....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Des conflits de valeurs entre l'histoire familiale et l'expérience.....	28
2.2.2 Le besoin d'un modèle stable, pour y référer son identité et sa conduite.....	29
2.2.3 La gestion des tensions par la Maison d'Enfants, un préalable utile à l'insertion professionnelle.....	30
<b>2.3 L'inadéquation des institutions, démunies face au processus de déscolarisation et aux spécificités des « incasables ».....</b>	<b>33</b>
2.3.1. Des réponses institutionnelles aujourd'hui inadaptées.....	33
2.3.2 Autres formes d'accueil pour les adolescents du département: des expérimentations fragiles.....	36
2.3.3 Redéfinir le projet à partir d'objectifs liés aux missions .....	39

<b>3</b>	<b>Vers la mise en œuvre d'un centre éducatif et professionnel en coopération avec trois MECS.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>Un service nécessaire, innovant, souple et coopératif.....</b>	<b>42</b>
3.1.1	Des besoins évalués par le schéma départemental.....	42
3.1.2	Une nouvelle démarche de projet de groupement.....	43
3.1.3	Analyse financière et négociation du budget prévisionnel .....	48
<b>3.2</b>	<b>Une stratégie politique et managériale adaptée au contexte....</b>	<b>53</b>
3.2.1	Les opportunités d'un CEP en groupement de coopération.....	53
3.2.2	Stratégie de management du projet .....	56
3.2.3	L'importance de jalonner les échéances.....	59
<b>3.3</b>	<b>L'évaluation pour développer les compétences.....</b>	<b>62</b>
3.3.1	L'évaluation interne au cœur du projet de service .....	62
3.3.2	L'analyse de pratique et la formation pour enrichir les compétences.....	64
3.3.3	Une communication - enquête auprès des partenaires .....	65
	Conclusion.....	68
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>73</b>
	<b>Liste des annexes .....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AAH: Allocation Adulte Handicapé

ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico- sociaux

API: Allocation Parent Isolé

ASE: Aide Sociale à l'Enfance

CAF : Capacité d'Autofinancement

CASF: Code de l'Action Sociale et des Familles

CEP: Centre Éducatif et Professionnel

CER : Centre Éducatif Renforcé

CDD: Contrat à Durée Déterminée

CFA : Centre de Formation par l'Apprentissage

CIDE: Convention Internationale des Droits de l'Enfant

CMS : Centre Médico - Social

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CSE: Chef de Service Éducatif

DRASS: Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales

DRESS: Direction de la Recherche, des Études, de l'évaluation et des Statistiques

FNADES: Fédération Nationale des Associations de Directeurs d'Établissements et Services sanitaires sociaux et médico – sociaux sans but lucratif

GE: Groupement d'Employeur

Itep: Institut Thérapeutique, Éducatif et Pédagogique

MECS: Maison d'Enfants à Caractère Social

ODAS: L'Observatoire National de l'Action Sociale Décentralisée

ONED: L'Observatoire National de l'Enfance en Danger

OPP: Ordonnance de Placement Provisoire

PAUF : Programme Annuel d'Utilisation des Fonds

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

RMI: Revenu Minimum d'Insertion

SEAT : Service Éducatif auprès du Tribunal

TISF : Technicien d'Intervention Sociale et Familiale

UF : Unité Familiale

UNASEA : Union Nationale des Associations de Sauvegarde des Enfants, des Adolescents et des Adultes

URIOPSS : Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

## Introduction

La Maison d'Enfants à caractère social « Mon Oustal » constitue l'un des deux établissements de l'association « des œuvres sociales du St Ponais » dont je suis directeur depuis 2005. Le deuxième établissement, nommé « Unité Familiale », permet d'accueillir des parents isolés (18 places) parfois victimes de violences avec leurs enfants âgés de 0 à 18 ans, parfois en urgence, et toujours de manière temporaire (hébergement dans quatre appartements limité à 3 mois renouvelable une fois). Située à St Pons de Thomières, village du département de l'Hérault, la MECS est habilitée pour des placements de 50 mineurs et jeunes majeurs âgés de 3 à 21 ans, uniquement dans le cadre de protection de l'Aide Sociale à l'Enfance<sup>1</sup>. Les spécificités du projet d'établissement MECS sont la protection par la séparation géographique suite à des maltraitances graves, l'accueil de fratries et de mineurs étrangers isolés. Pour l'UF les spécificités consistent à organiser des visites « médiatisées » et de à participer à des préparations en vue d'adoptions.

L'établissement ne dispose pas de classe intégrée. Les jeunes accueillis fréquentent donc l'établissement scolaire de la localité, mais les problématiques (échec scolaire, comportements déviants, représentations et attentes des enseignants orientées vers la compétition scolaire) conduisent fréquemment à des exclusions temporaires et à des processus de déscolarisation entre 13 et 16 ans. A cet âge, certains deviennent « incasables » tant leur parcours est jalonné de ruptures. D'autre part, il n'est pas rare de rencontrer des adolescents et jeunes adultes âgés de 16 à 21 ans qui n'ont pas le niveau requis pour accéder à l'emploi ou à l'apprentissage (Il faut avoir suivi obligatoirement une classe de 3<sup>ème</sup>). Pour les jeunes âgés de 16 à 21 ans, la MECS est confrontée à une absence de dispositifs adaptés à leurs besoins de formation et de professionnalisation, dans l'ensemble du département. Souvent en grande difficulté et déscolarisés depuis l'âge de 14 ans (absentéisme ou exclusions disciplinaires), maintenus dans certains collèges compréhensifs des problématiques et respectueux de l'obligation de scolarité jusqu'à 16 ans, ils ont un faible niveau scolaire et des problèmes de comportement.

Deux évolutions actuelles et concomitantes du contexte viennent s'ériger en obstacle pour l'insertion des jeunes placés en maison d'enfants à caractère social et pour leur sortie du dispositif social :

---

<sup>1</sup> Ordonnance n°58-1301 du 23 décembre 1958 (JO du 24 décembre 1958) relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger. La MECS n'est pas habilitée à recevoir des placements judiciaires, relevant de l'ordonnance du 2 Février 1945 relative à l'enfance délinquante.

- Les problématiques des personnes placées sont de plus en plus liées à des pathologies, troubles de la personnalité et du comportement (proche des problématiques rencontrées en Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique), ou à de longues périodes de déscolarisation. Ils sont dans l'incapacité de pouvoir s'inscrire dans les normes attendues requises, à savoir une représentation de « compétition » scolaire implicite pour obtenir une qualification.
- Le contexte économique raréfie les propositions d'emploi, une concurrence exacerbée entre les candidats apparaît, au détriment des personnes non qualifiées.

Les adolescents et jeunes adultes (16 -21 ans) placés en MECS sont confrontés à une double exclusion : écartés de leur famille ou de leur environnement (quartiers, relations,...), les projets de formation ou professionnels ne sont pas à leur portée. D'autre part, les services départementaux en milieu ouverts identifient 30 jeunes « incasables », déscolarisés en permanence, qui mettent en échec toutes les tentatives de placement.

En accédant au statut symbolique et à l'identité sociale valorisée « d'apprenant », élève et professionnel, les jeunes intègrent une norme valorisée et préparent la sortie du dispositif, de la logique du cercle vicieux asilaire. Concernant le milieu ouvert, ce travail se situe également dans le registre de la prévention et de la nécessaire lutte contre la déscolarisation de jeunes ayant une intelligence normale et des normes sociales acquises, mais un échec scolaire massif devient un obstacle pour poursuivre la scolarité dans des classes relativement homogènes.

Certains départements ont créé, pour répondre à cette problématique, des structures de formation et d'insertion professionnelle adossées aux MECS. Comme le souligne le schéma départemental enfance – famille 2008 – 2012 du Conseil Général de l'Hérault, ce type d'équipement n'existe pas dans le département « et cela contraint les équipes à orienter vers d'autres départements » (90 jeunes en 2007, vers le Tarn, le Gard, l'Aveyron, les P.O, l'Aude).<sup>2</sup>

Pour répondre à la problématique de déscolarisation et interrompre une spirale d'échecs des jeunes « incasables », il est nécessaire, à l'échelle du département, de créer un réseau de coopération souple et innovant entre les acteurs de la protection de l'enfance : milieu ouvert et maisons d'enfants. Ce service départemental, de type Centre Éducatif et Professionnel avec des prestations adaptées aux problématiques, pourrait alors favoriser la continuité des projets personnalisés, sans rupture liée au manque d'offre à proximité, grâce à une cohérence entre les objectifs du placement (protéger, socialiser)

---

<sup>2</sup> Donnée issue d'un entretien avec Mme Thomas, le 16 avril 2009, Direction enfance et famille, service gestion et coordination.

et les objectifs de formation et d'insertion professionnelle. D'autre part, cette structure sociale permettrait, par un personnel qualifié et spécialisé, de prendre en charge les personnes les plus éloignées de l'emploi ou de la formation, de prévenir l'exclusion et la délinquance.

A partir de la MECS Mon Oustal, je piloterai le projet pour créer un CEP en coopération avec les services de milieu ouvert et deux autres MECS qui partagent nos valeurs associatives. L'activité (formation et emplois) seraient à St Pons de Thomières plutôt spécialisée vers l'environnement, la gestion de la forêt et également les services de restauration – traiteur. A Sète, il serait proposé une spécialisation vers les métiers liés à la mer et à Montpellier le secteur de l'aide à domicile semble extrêmement porteur.

Dans la première partie, j'analyserai les évolutions sociales et juridiques des maisons d'enfants et la nécessité d'inventer de nouvelles pratiques professionnelles. A partir de l'exemple de la MECS Mon Oustal, nous constaterons l'intrication des institutions scolaires et sociales dans les évolutions du contexte sociologique, laissant apparaître une certaine aggravation des situations et un phénomène de déscolarisation des jeunes de moins de 16 ans.

Face à ces évolutions, j'aborderai dans la deuxième partie la question du décalage culturel, social et d'une certaine inadéquation des dispositifs : les services sociaux de milieu ouvert sont démunis et les établissements spécialisés hésitent à pallier un besoin dont les missions relèvent généralement des établissements scolaires. Ces jeunes exclus du système scolaire et habitués des services sociaux n'ont plus de projet et le risque d'exclusion sociale, de conduites délinquantes ou toxicomanes apparaît dans cet âge charnière de construction de leur identité.

Dans la troisième partie, j'argumenterai ma position éthique et stratégique selon laquelle un travail social innovant pourrait être approprié pour prévenir ces risques. Allier un travail de mobilisation à partir d'un projet personnel pré – professionnel afin de rompre une spirale de l'échec scolaire et institutionnel et des apprentissages visant une insertion professionnelle et sociale. Le groupement de coopération éducatif et professionnel constitue un dispositif souple et pertinent pour partager ce projet entre partenaires institutionnels concernés par ce problème des adolescents difficiles, en mutualisant les ressources financières et les stratégies à l'échelle d'un département.

# **1 L'évolution importante de la population placée en MECS, des politiques publiques et des pratiques professionnelles en faveur de l'enfance en difficulté**

## **1.1 Un cadre législatif qui évolue**

### **1.1.1 De la charité à la bienveillance**

Depuis le VII<sup>e</sup> siècle, les églises jouent un rôle important en faveur de l'enfance. A cette époque, environ 70% du total des naissances décède en bas âge. Les enfants non désirés sont « exposés » par les parents ou les religieux dans un lieu public permettant à des personnes généreuses de les recueillir. Plusieurs ordres religieux se consacrent à l'accueil des enfants orphelins ou abandonnés à cause de la misère ou du fait de leur illégitimité ; il s'agit de les garder en vie en attendant qu'ils aient l'âge de travailler. Pendant plusieurs décennies l'abandon est interdit et l'exposition d'un enfant peut coûter la pendaison, incitant les familles pauvres à commettre des infanticides et devenant une cause de dépopulation.

A partir de 1633 et sous l'impulsion de St Vincent de Paul, prêtre catholique à l'origine de « l'hôpital des enfants trouvés » de Paris, l'abandon est de nouveau autorisé et Colbert octroiera des ressources financières pour l'accueil des enfants dans les hôpitaux, première institutionnalisation protectrice. Ces dispositions avaient pour objectif de préserver la vie au nom de l'idéal chrétien, ainsi que de répondre aux préoccupations démographiques des autorités : les enfants abandonnés ont servi à repeupler certaines campagnes et colonies. Les moyens étaient précaires et les pratiques éducatives s'apparentaient à des pratiques d'élevage, avec un taux de mortalité élevé.

Suite à la Révolution, la loi du 28 juin 1793 consacre la responsabilité de l'État pour l'accueil et l'éducation des « enfants de la patrie confiés à la Nation », puis oblige les communes à créer un bureau de bienfaisance pour protéger les enfants abandonnés dans la loi du 27 novembre 1796.

Les orphelinats se multiplient au titre de la bienfaisance privée congréganiste (œuvre de St Vincent de Paul, de l'Abbé Roussel en 1866 à l'origine de la Fondation d'Auteuil...) ou laïque, soit de la bienfaisance publique (orphelinat de la marine de Brest...)<sup>3</sup>. L'internat est alors synonyme de séparation, d'enfermement, d'internement. La mise à l'écart est une

---

<sup>3</sup> CHAPONAIS M., 2005, *Placer l'enfant en institution – MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants*, Dunod, p.13.

réponse répressive, éducative et sociale. Ces maisons sont implantées préférentiellement « en dehors des agglomérations denses, sur un sol sain, et doivent disposer des commodités »<sup>4</sup>

En 1874, la Loi Roussel protège les enfants de moins de deux ans placés en nourrice : il s'agit de lutter contre la « dépopulation ». Après la loi limitant la puissance paternelle en 1889<sup>5</sup>, puis l'interdiction des violences envers les enfants<sup>6</sup>, la loi du 27 juin 1904 dite « loi sur le service des enfants assistés » fonde ce qui deviendra en 1956 l'Aide Sociale à l'Enfance en définissant des catégories d'enfants et en conférant au Préfet l'autorité de ce domaine.

Progressivement, les prise en charge de ces enfants s'humanisent et ce courant conduira à abolir les bagnes d'enfants et à prévoir une juridiction particulière : l'ordonnance du 2 février 1945 considère l'enfant délinquant comme un enfant en difficulté, à rééduquer. Deux textes fondent la double protection judiciaire et administrative des mineurs, telle que nous la connaissons actuellement : l'ordonnance du 23/12/58 introduit le droit à l'assistance éducative pour les enfants « en danger », puis le décret du 7/01/59 place les enfants en « risque de danger » sous la responsabilité du Directeur Départemental de l'Action Sanitaire et Sociale.<sup>7</sup>

L'appellation « Maison d'Enfants à Caractère Social » figure dès 1957 dans une circulaire du ministère de la santé publique et de la population<sup>8</sup>, puis apparaît au chapitre II de la loi 75-535 du 30 juin 1975. Il est alors précisé que les MECS accueillent des enfants ne relevant pas de soins, ceux-ci sont orientés dans des établissements sanitaires. La législation ne précise pas d'obligations en terme de ratios d'encadrement ou de conditions minimales d'accueil en MECS. Seules les dispositions générales les concernent et le libellé « Maison d'Enfants à Caractère Social » ne se retrouve que dans deux articles du CASF : L.315-7 et L.315-8, concernant des établissements publics.

La Loi 2002-02 rénovant l'action sociale et médico-sociale énonce des principes modifiant la relation à la personne, évoluant d'une attention bienveillante et aidante du résident captif vers la notion d'usager: acteur accueilli et associé à l'élaboration du projet

---

<sup>4</sup> Arrêté du 26 décembre 1947

<sup>5</sup> Loi du 24/07/1889 de protection des enfants maltraités et moralement abandonnés

<sup>6</sup> Loi du 19/04/1898 « sur la répression des violences, voies de fait, actes de cruauté et attentats commis envers les enfants »

<sup>7</sup> Ancienne appellation, devenu ensuite Direction régionale des affaires sanitaires et sociales

<sup>8</sup> CHAPPONNAIS M., Ibid. p. 41.

d'intervention de l'établissement. Le professionnel doit modifier ses pratiques, vers davantage de transparence et d'évaluation de ses actes, pour parvenir à un « consentement éclairé » et un respect de la dignité de la personne accompagnée, sujet de droit.

La participation de la personne à la construction de son projet, le choix dans le service proposé par le biais de la contractualisation nécessite une nouvelle posture de reconnaissance réciproque des compétences.

La loi n'autorise plus à vouloir le bien des jeunes sans eux. L'utilisateur a des ressources et le rôle des acteurs sociaux est de les repérer avec lui pour mieux adapter l'intervention. Les professionnels doivent questionner les limites de leurs pouvoirs de décision. Un équilibre est à trouver entre différents niveaux possibles de participation, de la simple information à la concertation, voire la codécision. Les outils énoncés dans la loi du 2 janvier 2002<sup>9</sup> ont pour vocation de constituer des outils pédagogiques, écrits : le projet d'établissement, la charte des droits et libertés de la personne accueillie, le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement et le document individuel de prise en charge. Le passage à l'écrit contribue à faciliter le travail des professionnels, permettant de sortir de l'implicite, de prendre du recul, de laisser des traces permettant une continuité du travail au sein des équipes. Dans le souci d'informer et de rendre explicite, la clarté de l'information doit être privilégiée sur son exhaustivité. Ainsi, la mise en œuvre des droits des usagers visant à la protection de ses intérêts doit être une construction progressive ; la participation ne se décrète pas mais s'apprend et se construit progressivement par l'évaluation, en adaptant par exemple les outils aux capacités en fonction des âges des enfants.

### **1.1.2 La notion de danger et d'intérêt de l'enfant redéfinit les prestations**

Les Maisons d'Enfants à Caractère Social accueillent des enfants et adolescents dont les familles se trouvent en difficulté momentanée ou durable et ne peuvent, seules ou avec le recours de proches, assumer la charge et l'éducation de leurs enfants.

L'Observatoire National de l'Enfance en Danger<sup>10</sup> indique que la plupart des jeunes placés dans ces établissements sont concernés par un conflit familial. Les parents connaissent des difficultés cumulées dans la plupart des cas. D'ordre économique (68% des familles concernées vivent de revenus sociaux), les problématiques complexes sont liées à un cumul d'évènements, de ruptures. Ces difficultés plurielles se traduisent au quotidien (pour certains jeunes) par des comportements violents, passages à l'acte, attitudes

---

<sup>9</sup> Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

<sup>10</sup> Rapport ONED 2005

dépressives (isolement, tristesse, fatigue, démotivation, errance), l'addiction et des prises de risque, oppositions à l'adulte et dégradation des locaux. Pour D. LE BRETON « *La conduite à risque est un pari pour exister qui se révèle l'unique moyen pour tenter de maintenir le contact* ». <sup>11</sup>

Sur les 150 000 enfants qui sont séparés de leurs parents, chaque année en France, il apparaît que le plus grand nombre est déplacé au motif de carences éducatives. « *Pour environ 250 000 enfants pris en charge, nombre ayant peu varié, la dépense consacrée à l'Aide Sociale à l'Enfance est passée de 2,29 milliards d'euros à 4,75 milliards d'euros en 2002. Elle a donc doublé en 18 ans.* » <sup>12</sup> Compte tenu du poids économique, les collectivités sont en droit de s'interroger sur la pertinence de ces structures.

La DRESS (2004) dénombre au niveau national 54 000 places d'enfants et d'adolescents en difficultés sociales accueillis en établissement dont 40 600 en MECS.

Les enfants sont confiés,

- par les services de l'aide sociale à l'enfance (accueil provisoire de type administratif avec les services du Conseil Général) si le placement est concerté avec la famille. La mesure est réalisée dans le cadre des dispositions de l'article L221.1 et suivants du code de l'action sociale et des familles (Environ 20% des accueils)
- au titre de pupille de l'État. Une délégation d'autorité parentale est confiée à l'ASE ou à un tuteur (1% des accueils)
- au titre d'une aide aux jeunes majeurs (5% des accueils)
- par le juge, au titre de l'article 375 du code civil (assistance éducative) il prononce une Ordonnance de Placement Provisoire ou un jugement d'assistance éducative qui s'impose à la famille (environ 70% des accueils)

Le Président du Conseil Général organise et finance, sous forme de prix de journée, ces placements (art. L222-5 du CASF), par convention entre le gestionnaire et le service de l'ASE. La MECS s'inscrit dans un double objectif de protection et de restauration des liens familiaux.

La loi du 5 mars 2007 <sup>13</sup>, réformant la protection de l'enfance concrétise une volonté réformatrice dont la mise en agenda politique fut accélérée avec l'émotion suscitée par plusieurs affaires judiciaires (Outreau, Drancy, Angers).

---

<sup>11</sup> David Le Breton, Les Conduites à risque, éd PUF, Paris, 1998.

<sup>12</sup> ODAS 2003.

<sup>13</sup> Loi réformant la protection de l'enfance n°2007-293 du 5 mars 2007, parue au JO n°55 du 6 mars 2007

Les rapports<sup>14</sup> sur l'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés sont également à l'origine de ce texte fondateur d'évolutions importantes. Ce texte de loi permet au Code de l'action sociale et des familles de comporter une définition de la protection de l'enfance mettant en premier plan la notion « d'intérêt de l'enfant » qui doit « guider toute décision le concernant ». La réforme de la protection de l'enfance comprend trois objectifs principaux : renforcer la prévention, organiser le signalement des situations à risques et diversifier les actions et modes de prise en compte des enfants.

Cette loi vise également un objectif d'unification des définitions retenues par le CASF et par le code civil afin d'améliorer la coordination entre protection administrative et judiciaire. Ainsi, la notion de maltraitance (concept référence pour la loi du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance) laissait peu de place à la prévention, car elle n'intégrait pas l'idée de risque. La notion d'enfant en danger (concept retenu dans le code civil) permet de tenir compte des différentes situations pouvant, physiquement ou moralement, constituer un danger potentiel pour l'enfant.

Selon l'Observatoire National de l'Action Sociale Décentralisée, il est pertinent de distinguer trois catégories d'enfants :

- L'enfant en danger : L'article 375 du code civil modifié devient ainsi « *Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises(...)* ». Selon une évaluation de 2006, cette catégorie concernerait 98 000 enfants en 2006, soit maltraités, soit en risque (de l'être).<sup>15</sup> Voici donc les définitions et estimation de ces deux sous – catégories :

- L'enfant maltraité est un enfant « *victime de violences physiques, sexuelles, psychologiques, de négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique* ». En 2006, 19 000 enfants ont été maltraités en France.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Rapport du sénateur DE BROISSIA sur l'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés, 2005. Rapport LARDEUX N°205, fait au nom de la commission des Affaires sociales, <http://www.senat.fr/rap/l05-393/l05-393.html>, 2006.

<sup>15</sup> Lettre de l'ODAS, 2007. Il s'agit ici du chiffre des « nouveaux entrants » sur l'année 2006, le nombre total d'enfants bénéficiant d'une mesure de protection de l'enfance est estimé à 270 000.

<sup>16</sup> Ibid.

- L'enfant en risque est celui qui connaît des conditions d'existence qui risquent de compromettre sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation ou son entretien, mais qui n'est pas pour autant maltraité. Le nombre d'enfants en risque est estimé à 79 000 en 2006.

Selon L'ODAS, les résultats confirment un constat inquiétant : depuis plus de 10 ans, le nombre d'enfants en danger ne cesse d'augmenter. Ce sont aujourd'hui 7 mineurs pour mille qui sont concernés contre seulement 5 pour mille en 1998. La maltraitance représente depuis plusieurs années une part minoritaire dans les signalements d'enfants en danger (environ 20%).

Pour faire face à la multiplicité des situations familiales, en se fondant sur une nouvelle approche du travail avec les familles visant à s'appuyer sur leurs ressources et leurs possibilités de mobilisation, le législateur demande au Conseil Général d'intervenir dans des situations beaucoup plus variées que par le passé et laisse davantage de place à la prévention. Cette diversification des modes de prise en compte, souplesse dans l'alternative entre action éducative à domicile et placement (reconnaissance de l'accueil de jour et de l'accueil à temps partiel ou périodique) nécessite des besoins importants en personnels.

Du point de vue de l'enfant et des familles, ce mouvement de diversification des interventions permet une individualisation accrue des réponses en fonction des caractéristiques, besoins et intérêt de l'enfant. La notion d'intérêt supérieur de l'enfant, principe fondateur de la convention internationale relative aux droits de l'enfant, est une notion clé affirmée tout au long de la loi.<sup>17</sup> Même si ce principe n'est pas défini précisément dans la loi, l'intérêt de l'enfant peut être supérieur au droit des parents quand cela est nécessaire pour le protéger. La primauté de l'intérêt de l'enfant apparaît par exemple dans l'article 371-7 du code civil qui donne la possibilité au juge de cacher le lieu d'accueil aux parents pour protéger, si nécessaire, l'enfant. D'autre part, dans l'intérêt de l'enfant et de ses besoins, des principes de respect des liens d'attachement et de stabilité affective sont reconnus pour éviter les ruptures, garantir à l'enfant une continuité, un projet de vie stable, une possibilité de s'investir à long terme. Il est également précisé à l'article 221-4 du CASF que le Conseil Général organise les modalités de coordination en amont, en cours et en fin de mesure, afin de garantir la continuité et la cohérence des actions menées.

---

<sup>17</sup> Convention Internationale des Droits de l'Enfant, Organisation des Nations Unies, 20 Novembre 1989. L'article L 112-4 du CASF qui affirme « l'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins et le respect de ses droits doivent guider toute décision le concernant et constituent des principes fondamentaux sur lesquels doit reposer notre dispositif ».

### 1.1.3 L'insertion professionnelle des jeunes sans qualification : une utopie historique ?

Dès 1981, le premier ministre socialiste P. MAUROY confie à Bertrand SCHWARTZ un rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes<sup>18</sup> qui pose des constats et préconisations restant étonnamment pertinents en 2009 et créé un paradigme : les 16-25 ans.

Le contexte économique a continué à se dégrader, les premières victimes de la crise économique restent les jeunes sans qualification et l'accès à un premier emploi reste parfois une utopie lointaine. Le rapport SCHWARTZ, à l'origine des missions locales d'insertion, constate que le système scolaire est inadapté aux besoins des jeunes, qu'il est nécessaire de se préoccuper du parcours du jeune de manière globale et transversale : son lieu de vie, sa santé, ses relations, sa mobilité, ses compétences sociales. Les stages et les projets ne sont pas utiles si un travail préalable d'orientation n'est pas préalablement élaboré. Reconnu comme référence pour l'insertion, ce rapport s'inscrit dans une double perspective toujours d'actualité :

- La question de la place pour les jeunes dans une société discriminante malgré 30 ans de politiques publiques dans ce domaine
- La nécessité de coordonner des politiques publiques d'insertion des jeunes et de leur transversalité.

Au niveau des préconisations pour la construction de politiques publiques innovantes, cinq principes structurants sont alors formulés, que nous retrouvons aujourd'hui dans d'autres domaines : la territorialisation pour des groupes cibles, la contractualisation, le partenariat – coopération, la gestion de projet et une démocratie plus directe.

En juillet 2009, le rapport de Martin HIRSH<sup>19</sup> repère des constats nationaux « *préoccupants, une insertion professionnelle de plus en plus difficile, un taux de pauvreté plus élevé que pour les plus de 25 ans, une part trop importante de « décrochage » et de ruptures (...)* ». De plus, le rapport souligne l'écart entre un taux de chômage trois fois

---

<sup>18</sup> Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, Paris, Apogée, 2007

<sup>19</sup> HIRSCH M., Livre vert de la jeunesse, commission de concertation sur la politique de la jeunesse, « reconnaître la valeur de la jeunesse », Haut commissaire à la jeunesse, Juillet 2009, disponible sur internet [[http://www.lagenerationactive.fr/files/LivreVertJeunesse\\_web0907.pdf](http://www.lagenerationactive.fr/files/LivreVertJeunesse_web0907.pdf)], page consultée le 9 juillet 2009.

supérieur à la moyenne nationale et l'oubli des politiques publiques : ils sont exclus de dispositifs de solidarité comme le revenu de solidarité active, qui confère un revenu de subsistance à ceux qui n'ont rien, ce qui ne répond pas aux besoins d'autonomie des jeunes.

Outre ces aspects financiers, le rapport préconise de lutter contre le décrochage scolaire (150 000 élèves quittent l'école chaque année sans diplôme ni formation) en rendant obligatoire la prise en charge des jeunes par les pouvoirs publics jusqu'à la majorité (au lieu de 16 ans aujourd'hui). L'idée est d'accompagner ces jeunes dans des voies de formation ou des travaux d'intérêt général. La commission propose que les missions locales et les collectivités territoriales organisent des parcours individualisés « *pour mettre fin aux ruptures, aux discontinuités* » et faciliter leur accès au monde du travail.

L'établissement « Mon Oustal » de St Pons de Thomières inscrit son projet dans les évolutions règlementaires des missions et des stratégies définies par les politiques publiques en faveur de la jeunesse.

## **1.2 La MECS dans l'environnement**

### **1.2.1 L'accueil des enfants en MECS dans le département de l'Hérault**

La principale caractéristique des données démographiques et sociales du département de l'Hérault<sup>20</sup> est sa forte attractivité. Le nombre d'habitants augmente régulièrement ; par exemple, le taux de progression de la population des moins de 20 ans sur la période 1999 à 2005 s'établit à + 8,5 % (contre + 0,9 % pour l'ensemble des départements métropolitains sur la même période).

Une partie importante des habitants de l'Hérault connaît des difficultés sociales : le taux de bénéficiaires de minimas sociaux (8,3 %) représente le double de la moyenne nationale (4 % de la population des 20 – 59 ans).

Sans que des relations de cause à effet soient nécessairement établies, les corrélations entre les indices de difficultés sociales et les indicateurs mesurant l'activité de la protection de l'enfance paraîtraient logiques. La variation du taux d'enfants accueillis dément cette analyse.

Le département de l'Hérault se situe dans la moyenne en matière d'accueil : le taux s'élève à 9,4 enfants accueillis pour 1000 habitants de moins de 20 ans, mais le taux de places en établissement est inférieur à la moyenne « *du fait de l'importance de l'accueil familial dans l'Hérault* »<sup>21</sup>. Alors que la plupart des départements ont une répartition par moitié, l'accueil

---

<sup>20</sup> Schéma départemental enfance – famille 2008 – 2012, à partir de données INSEE.

<sup>21</sup> Chiffres DRESS 12/2007, annexe 1 p : 88 Schéma départemental de l'Hérault.

familial dans l'Hérault représente 2/3 des placements. La capacité d'accueil de l'Aide sociale à l'enfance (MECS, pouponnière sociale, placement familial social), est de 33 places pour 10 000 habitants de moins de 20 ans, contre 44 en France.<sup>22</sup> Il apparaît que l'influence des pratiques au sein de chaque département soit le critère essentiel d'explication de ces variations. En terme de capacité d'accueil et en lien avec l'évolution législative récente, le schéma départemental 2008-2012 préconise une adaptation, par des réflexions sur les localisations des maisons d'enfants éloignées des bassins de vie et de diversification, « *sans évolution quantitative majeure* ».

Dans le schéma, la localisation des capacités d'accueil est interrogée afin de tenir compte des impératifs d'économies budgétaires et de développement durable en cherchant à rapprocher les lieux d'accueil des enfants des lieux de vie et de leurs parents, limitant l'ensemble des déplacements associés à l'accueil. La formule selon laquelle « l'urbain place et le rural accueille » décrit fidèlement la situation actuelle du département de l'Hérault.

Dans cette perspective, la carte des implantations des MECS et des familles d'accueil<sup>23</sup>, mais également les orientations de jeunes hors département doit être interrogée : celle-ci reste exceptionnelle mais est souvent liée à un projet de scolarité et d'insertion professionnelle en MECS (Centres éducatifs et professionnels dans l'Aude, les Pyrénées Orientales, le Gard, le Tarn, la Haute Garonne, c'est-à-dire l'ensemble des départements limitrophes).

### **1.2.2 Un projet associatif et d'établissement ancré dans le territoire local**

La MECS Mon Oustal est issue de « l'association des œuvres sociales du Saint Ponais »<sup>24</sup>. Fondée par des militants politiques laïques souhaitant développer l'activité locale, le projet associatif a été réécrit en 2005. Les valeurs affirmées sont humanistes, visant « l'épanouissement », le « lien social », « le bien-être » et la « bientraitance ».

Fondée en 1972, la MECS est alors le seul établissement de l'association. Dirigé par une des fondatrices pendant 17 ans, en 1991 il frôle la fermeture en raison de la situation géographique de St Pons et de la vétusté des locaux, l'image de l'établissement se dégrade auprès des services placeurs, les effectifs diminuent et les ressources s'effondrent, creusant une situation financière déficitaire. Pourtant, les besoins territoriaux sont importants, la plus

---

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Cf. Annexes

<sup>24</sup> Association à but non lucratif relevant de la Loi du 1<sup>er</sup> Juillet 1901.

proche Maison d'Enfants étant située à plus d'une heure de route alors que les politiques publiques commencent à développer l'orientation importante de se rapprocher des lieux d'habitations des familles. D'autre part, les conclusions du premier schéma préconisent des investissements pour toutes les immobilisations corporelles des MECS du département, ayant des locaux vétustes. A partir de l'argumentation de ce besoin, grâce à l'appui politique du maire conseiller général qui obtint des subventions exceptionnelles, le conseil d'administration a pu entreprendre des investissements et la réorganisation de l'établissement.

La particularité du projet associatif est son inscription proche de la puissance publique : les statuts associatifs octroient au conseiller général du canton et au maire de la commune deux sièges délibératifs au conseil d'administration, membres de droit. Les orientations associatives s'inscrivent donc dans les orientations politiques de son territoire de compétence. La réciprocité existe : la puissance publique prend en compte les besoins de l'association. Ainsi, en lien avec les besoins repérés et les nouvelles priorités définies dans le schéma de 2001, le projet d'établissement se recentra vers l'accueil de la petite enfance, des fratries et de l'articulation du soin (au sens large) et de l'éducatif et aboutit à la création de l'Unité Familiale.

L'association me délègue une part de ses fonctions « politiques », de choix, de décisions, même s'il est inscrit une distinction claire entre la direction politique et technique. J'encourage fortement le Conseil d'Administration et la Présidente à occuper leur place de responsable politique : par exemple, la Présidente est présente lors des entretiens d'embauche, lors des négociations auprès des autorités, lors des travaux pour le projet d'établissement, etc. Le projet associatif identifie clairement, grâce à une fiche de poste de la fonction de direction et de chef de service, le système de délégation.

### **1.2.3. Des prestations adaptées au contexte mouvant**

Aujourd'hui, au niveau des ressources humaines, 47 salariés sont en fonction. Lors de mon arrivée, au niveau de l'équipe de direction, les deux chefs de services étaient déjà en poste. En présence directe auprès des enfants, les profils sont divers et complémentaires: éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, veilleurs de nuit, 4 maîtresses de maison.

Les services de lingerie, entretien et cuisine peuvent également accueillir des ateliers éducatifs (stages). Le personnel de soin comprend un temps partiel d'infirmière et de psychologue.<sup>25</sup>

A partir de la mission générale des MECS, les prestations spécifiques peuvent se décliner en 4 axes : la protection et le soin, l'accompagnement éducatif, le suivi scolaire, l'hébergement.

- L'axe protection consiste à assurer une sécurité par des locaux adaptés et une surveillance générale de la santé biopsychique des personnes accueillies : la responsabilité de directeur est directement engagée pour vérifier et mettre en place les conditions de réussite de cet objectif transversal, dans un cadre juridique connu. Les éducateurs et l'équipe pluri-professionnelle, par leur présence dans la vie quotidienne, mais également le psychologue doivent être constamment à l'écoute, dans l'observation, pour l'évaluation de la santé et de la sécurité de l'enfant.
- L'axe accompagnement éducatif concerne principalement les éducateurs spécialisés et moniteurs éducateurs, dans la vie quotidienne de l'internat : les repas, les temps libres, de jeux ou d'activités sportives, de devoirs, de coucher, de toilette... La socialisation et le développement des relations sociales entre les individus de manière appropriée aux normes et conformes aux valeurs de la société constitue un apprentissage pour l'enfant ou l'adolescent qui n'a pas eu un environnement familial « facilitant » avant le placement, produisant des carences pour l'enfant à l'origine de difficultés comportementales.
- L'axe suivi scolaire consiste à étayer les apprentissages, à accompagner l'orientation puis à soutenir le travail effectué dans les établissements scolaires partenaires. Un temps quotidien d'aide aux devoirs, puis de rencontre des enseignants par l'éducateur référent, mais également une préparation, à plus long terme, au projet professionnel pour choisir et anticiper une orientation adaptée, avec les familles, sont nécessaires.
- L'axe hébergement concerne plus particulièrement les maîtresses de maison, surveillants de nuit, cuisiniers et lingère : la qualité des prestations, du cadre de vie, influence les relations et rejaille sur la qualité de l'ensemble du travail du personnel

---

<sup>25</sup> Cf. Organigramme en annexe

de l'établissement. Ainsi, par exemple, un des cuisiniers est un véritable chef ayant une expérience en restauration et favorise donc des menus parfumés et de grande qualité gustative : les jeunes mais également les professionnels apprécient de manger ses préparations et cela favorise un climat agréable, apaisé, de bien-être. D'autre part, ces personnels ont une relation directe avec les jeunes, ils sont donc « éduquant », transmettent des valeurs professionnelles socialisatrices, en lien avec le projet associatif et d'établissement.

A ce jour, 47 enfants sont accueillis, répartis en cinq groupes distincts :

- Les 3 - 6 ans

- Les 7 - 10 ans

Ces deux groupes, ainsi que l'ensemble des bureaux (secrétaire, comptable, chefs de services) et services (ateliers, cuisines) du personnel technique et administratif sont logés dans un bâtiment situé au centre du village, ancien couvent rénové en 2000.

- Les 11 - 13 ans logent dans une maison de maître mitoyenne mais indépendante.

- Les 14 - 17 ans logent dans cinq appartements au sein d'une cité située à 2 km du centre ville

- Les jeunes majeurs (18 à 21 ans) logent dans deux studios du village, puis deux autres proches de leurs lieux de travail.

Au niveau des évolutions récentes identifiées dans le schéma départemental de 2001, l'association a été sollicitée pour mettre en œuvre un accueil d'urgence des parents isolés et de leurs enfants, qui a fonctionné de manière expérimentale entre 2003 et 2004. Entérinée en 2006 par une dotation financière globale, puis en 2007 par le passage en CROSMS, l'Unité Familiale permet d'accueillir des parents isolés dont la majorité sont des femmes victimes de violences conjugales avec leurs enfants parfois en urgence et toujours de manière temporaire (18 places d'hébergement limité à 3 mois renouvelable une fois).

En lien avec la mise en œuvre du nouveau schéma départemental de l'enfance et de la famille et des résultats du processus d'évaluation interne, trois nouvelles priorités ont été arrêtées par le Conseil d'Administration pour 2009 / 2010:

- Soutenir un réseau de 15 assistantes familiales

- Renforcer le service de médiation familiale en mettant également en place des week-ends médiatisés

- Améliorer l'accueil des adolescents à partir de locaux rénovés, situés dans le centre ville de St Pons.

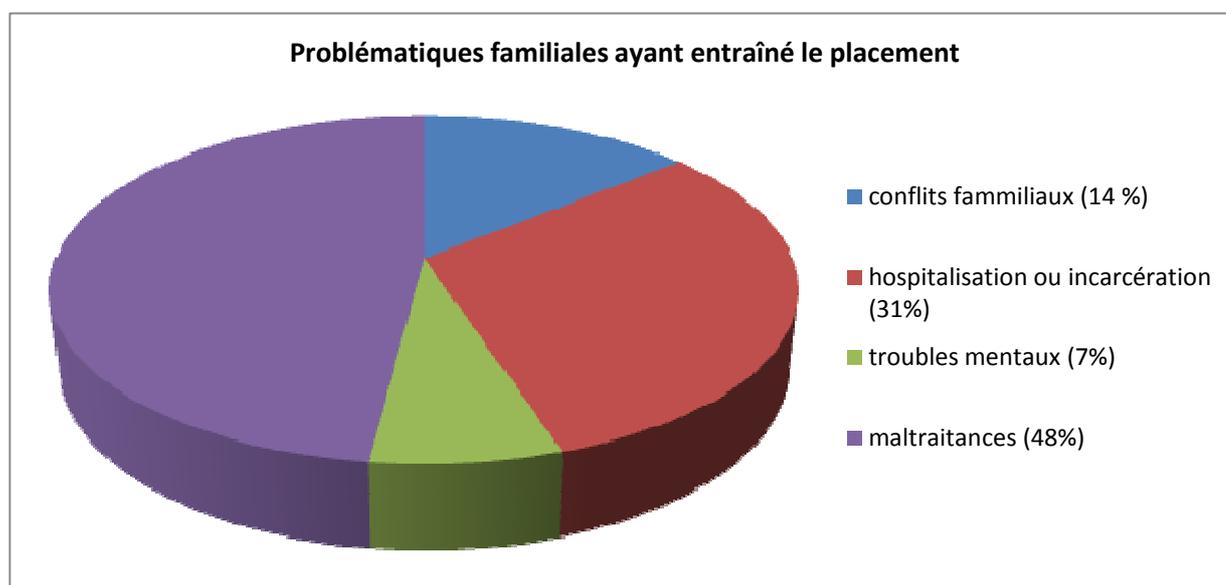
D'autre part, il est inscrit dans le rapport d'activité 2008 la nécessité de réflexion pour participer à la construction d'une structure « *alternative à la scolarité et de remobilisation* ».

## 1.3 Les publics accueillis, un regard à affiner

### 1.3.1. Des problématiques multiples entrecroisées

47 enfants et adolescents sont placés actuellement à La MECS Mon Oustal, et au total 75 jeunes ont été suivis dans l'année : le profil statistique s'appuie donc sur ces données générales. D'autres éléments recueillis dans les dossiers permettent de mieux cerner les profils des adolescents placés à la MECS de Mon Oustal,<sup>26</sup> à partir de la lecture des attendus des ordonnances de placement rédigées par le juge, et des motifs explicites inscrits par les travailleurs sociaux des services placeurs (ASE, services AEMO, SEAT).

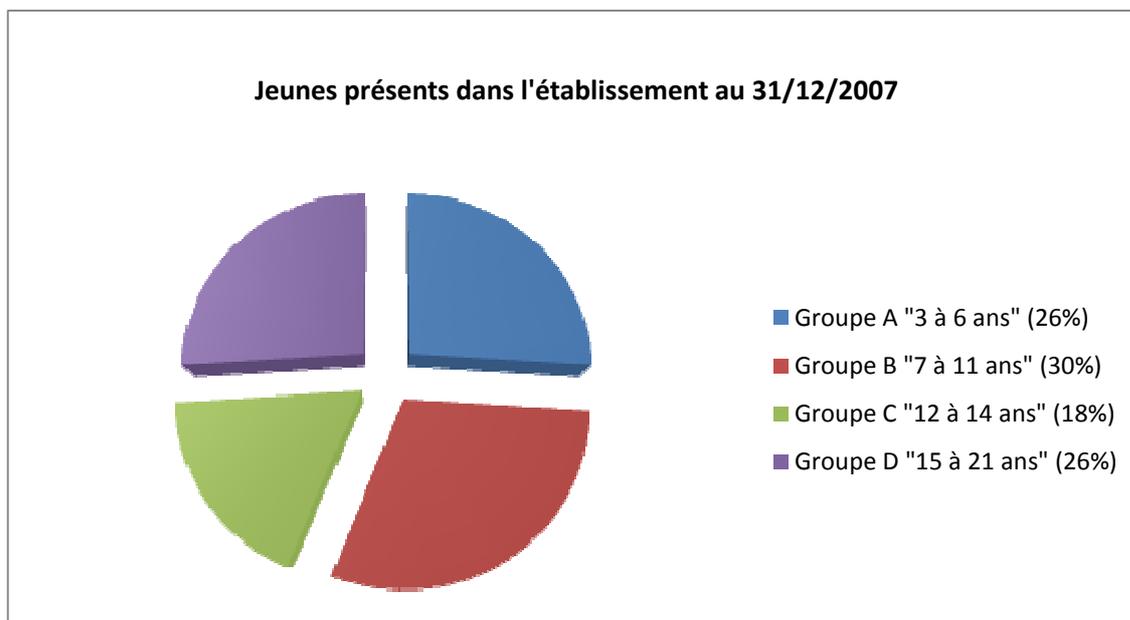
97% des jeunes ont une problématique importante liée à leur famille : danger réel pour 48 % d'entre eux, maltraitances (violences physiques, sexuelles, psychologiques, négligences lourdes) ou risque potentiel : parents alcooliques ou toxicomanes, orphelins, parents malades entraînant une relation « fusionnelle » ou une incapacité pour assumer l'éducation, parents démunis sollicitant une aide ou rejetant leur enfant... Ces différents cas de figure, tous liés à l'environnement familial, constituent donc le motif le plus fréquemment avancé par le juge ou les services sociaux, qui justifie le placement à la Maison d'Enfants de Mon Oustal.



<sup>26</sup> Ces éléments sont d'ordres qualitatifs, subjectifs : un relevé des termes et des occurrences comprend une part de choix arbitraire, notamment pour le regroupement des catégories.

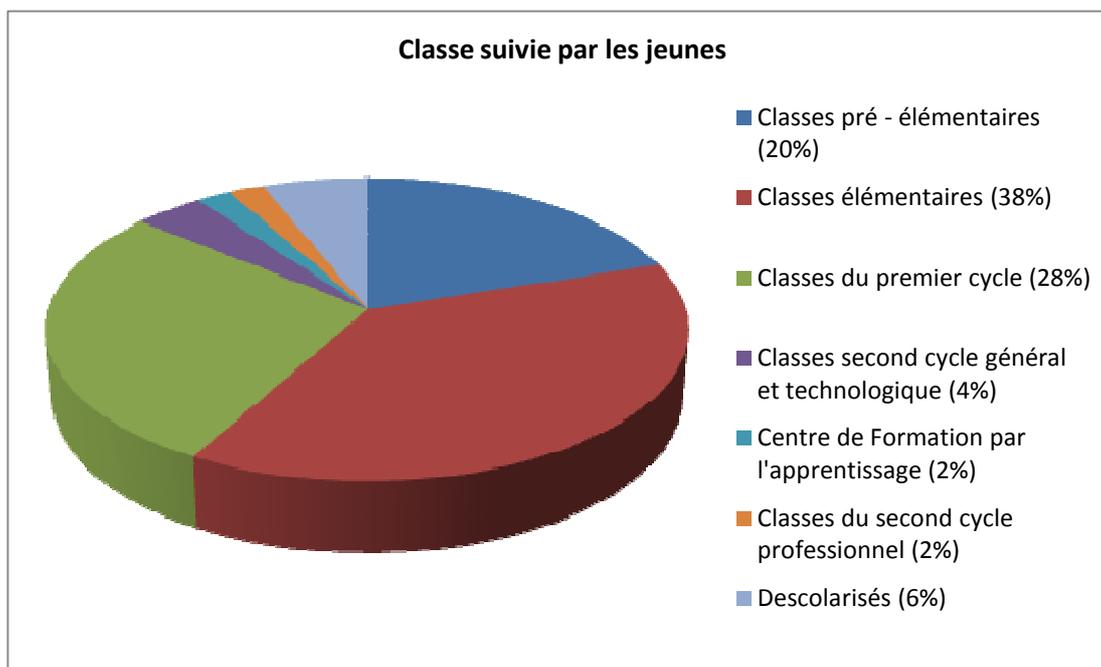
La MECS de Mon Oustal, grâce à une qualité de travail reconnue par l'Aide sociale à l'Enfance dans le domaine des maltraitances des enfants en bas âge, reçoit davantage d'enfants ayant ce profil.

Néanmoins, deux autres axes du projet consistent aussi à accueillir des fratries et des jeunes adultes, privilégiant un travail sur l'accession à l'autonomie par la vie en studios.



Une des spécificités de l'établissement Mon Oustal est liée à sa situation géographique : le village de St Pons de Thomières est éloigné des centres d'activité urbains, et généralement des lieux de vie des familles. De ce fait, la rupture géographique de l'environnement jugé nocif pour le jeune peut alors constituer un objectif de placement. Néanmoins, cette situation présente également des inconvénients, pour les visites des familles, certaines orientations scolaires spécialisées et également pour l'insertion professionnelle.

Ainsi, lorsque nous étudions les classes suivies par les jeunes placés dans notre établissement, ils sont quasiment tous scolarisés dans les établissements généraux, même si cela ne constitue pas un véritable choix. Beaucoup d'entre eux rencontrent des difficultés, surtout les plus âgés qui « décrochent » progressivement et perdent leur motivation pour apprendre, ou se signalent par des exclusions liées à leur comportement, même si un travail de médiation est entrepris par les éducateurs.



### 1.3.2 Les expériences de déscolarisation

Je remarque une importante proportion de jeunes « déscolarisés » ou en attente d'orientation (de plus, beaucoup sont officiellement scolarisés mais en voie de déscolarisation du fait d'un échec massif et d'exclusions à répétition) et une faible proportion de jeunes présents dans les filières technologiques, professionnelles ou d'apprentissage (6 jeunes sur 75).

Le terme « déscolarisation » est relié à l'obligation scolaire jusqu'à l'âge de 16 ans. La littérature sociologique sur ce thème<sup>27</sup> révèle que ce problème posé à la société recouvre des réalités variables, souvent expliqué comme résultant d'un processus, une spirale de l'absentéisme vers le grand absentéisme, le décrochage et la déscolarisation.

Par exemple, L., adolescent de 15 ans, exclu de sa famille d'accueil et déscolarisé depuis trois mois à son arrivée à la Maison d'Enfants, errait, vivait dehors dans le quartier. Il est admis au collège du village mais refuse de travailler et même souvent de « parler ». Les enseignants sollicitent leur direction et nos équipes : « Venez le chercher, on n'en peut plus ».

<sup>27</sup> Rapport du sénateur DE BROISSIA sur l'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés, 2005. Rapport LARDEUX N°205, fait au nom de la commission des Affaires sociales, <http://www.senat.fr/rap/105-393/105-393.html>, 2006.

F., Adolescente de 14 ans, est déscolarisée depuis plus de 4 mois à son arrivée. A connu les « squats » en bande durant cette période. Intégrée en classe de 5<sup>ème</sup>, elle refuse de travailler. Elle doit attendre la fin de troisième et ses 16 ans pour pouvoir intégrer la voie de la formation professionnelle.

S., adolescent de 13 ans, est déscolarisé depuis plusieurs années. Placé depuis l'âge de 3 ans en ITEP, son dossier indique 5 établissements et 4 familles d'accueil successives, exclu systématiquement du fait de violences sur adultes. Exclu du collège et déscolarisé, aucune solution n'est proposée par le Rectorat. Réorienté par les services de l'ASE en lieu de vie, nous avons proposé et organisé un accompagnement « adapté » à sa problématique : il refusait souvent de se lever et acceptait mal les contraintes : la mission de protection et de socialisation est poursuivie, avec une stabilité du cadre (Il y est à ce jour depuis plus d'un an).

A travers ces parcours succincts de jeunes placés dans la MECS, je remarque que le terme « incasable » semble alors approprié : *« Les jeunes dits « incasables » sont une « population à la limite des institutions », dont les caractéristiques et les besoins spécifiques relèvent en général de plusieurs modes de prise en charge (sanitaire, sociale, médico – sociale, judiciaire) et qui, le plus souvent, ont mis à l'épreuve, voire en échec, des équipes professionnelles successives dont le cadre de travail ne convenait pas à leur problématique situationnelle »*<sup>28</sup>

Afin de mieux évaluer les besoins et l'offre possible pour les jeunes, il est nécessaire d'enquêter sur un plan territorial. Pour les équipes de milieu ouvert du département<sup>29</sup>, la déscolarisation constitue également un problème qui semble en recrudescence : en mars 2009, sur 700 jeunes de moins de 16 ans, 29 ne sont pas scolarisés, soit 4%. Pour les plus de 16 ans, ils sont 35 sur 700, soit 5%, à ne pas être scolarisés ou en apprentissage. Absents, exclus, déscolarisés en n'étant plus rattachés à un établissement scolaire, l'administration scolaire les « perd ».

Les services sont démunis de solutions alternatives dans le département, et ces jeunes mobilisent une grande proportion des équipes de milieu ouverts dans cette prospective, quête parfois sans issue : à défaut de solutions alternatives, la famille et le jeune sont soumis au statut quo, même si les situations sont dangereuses.

---

<sup>28</sup> Les Jeunes dits « incasables », J- Y BARREYRE, CREA I Ile de France, publié le 14/01/09, rapport disponible sur internet [http://www.creai-idf.org/news/index.php?id\\_news=121](http://www.creai-idf.org/news/index.php?id_news=121), page consultée le 11/06/09.

<sup>29</sup> Association pour la protection de l'enfance et de l'adolescence, Montpellier, qui couvre la moitié du territoire du département.

Ainsi, les CEP des départements voisins sont sollicités pour les plus de 16 ans, et donnent satisfaction : d'une part, ils permettent une « rupture » de l'environnement familial défaillant ou maltraitant, des bandes du quartier et une sécurité liée à l'hébergement éloigné, d'autre part la formation motive les jeunes et fait accepter la mesure et les contraintes de l'internat.

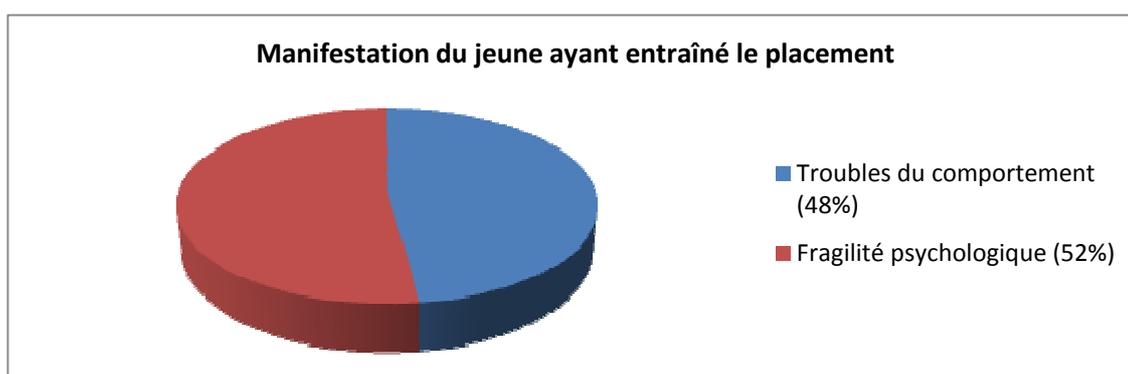
Toutefois, cette solution présente également des inconvénients : un des problèmes rencontré alors est la durée de formation : le temps de travail sur le projet, de visite, puis de remobilisation et choix d'une filière nécessite quelques mois. Ensuite, la formation est prévue pour durer 2 ans si l'objectif est la qualification. Or, si le jeune arrive après 16 ans, il faut donc prolonger la mesure par un contrat jeune majeur, ce qui est aléatoire du point de vue de l'acceptation des services départementaux.

Un autre problème concerne spécifiquement les filles : les problématiques rencontrées sont les mêmes mais les propositions d'établissements et de filières de formation sont beaucoup plus restreintes. La plupart des CEP admettent rarement les adolescentes, car la mixité est un nouveau paramètre, imprévu dans leurs installations et leurs projets (ateliers, vestiaires, hébergements, etc.).

Le processus de déscolarisation s'engage souvent dès la sixième : les enfants sont automatiquement orientés au plus tard à 12 ans vers le collège, ce qui constitue une véritable bascule vers des univers où des angoisses d'abandon et de phobies se rejouent.

### 1.3.3. Incasables ou innommables ?

La question des « incasables » interroge l'ensemble de la société et de ses dispositifs, notamment les services de la protection judiciaire de la jeunesse du fait de situations de violence et de délinquance mais également la pédopsychiatrie du fait de troubles psychopathologiques, de crises face auxquelles l'hospitalisation et les traitements psychiatriques semblent parfois nécessaires, mais difficilement accessibles.



La notion de trouble du comportement recouvre des symptômes psychopathologiques nécessitant des soins psychologiques ou psychiatriques, les ITEP sont en principes missionnés pour ce type de public. La notion de fragilité psychologique recouvre des comportements dépressifs, des passages à l'acte ou d'agressivité, des problèmes de scolarité. Il est nécessaire de préciser que les jeunes présentant un profil délinquant ne sont pas présents, étant donné que l'établissement Mon Oustal ne possède pas l'agrément permettant d'accueillir les orientations judiciaires « Ordonnance 45 ».

Les jeunes connaissent un cumul de difficultés qui provoquent une souffrance psychique. Cette souffrance peut être extériorisée par l'agressivité, le sentiment de toute puissance, des attitudes régressives, des difficultés relationnelles, une angoisse de revivre des situations d'abandon ou de ruptures et des difficultés d'acquisitions scolaires. Au moment de l'adolescence, la souffrance peut resurgir sous forme de passage à l'acte tourné vers l'extérieur (délinquance, agressions), ou vers soi-même (conduites addictives, suicidaires, anorexie, fugues...). Ces difficultés plurielles se traduisent au quotidien par une recrudescence des comportements violents, d'opposition massive à l'adulte. Comme l'affirme le professeur D. LE BRETON, « *la conduite à risque constitue un pari pour exister* »<sup>30</sup>. Ainsi, ces jeunes devenus « incasables » recouvrent des réalités complexes, des parcours diversifiés et des comportements différents : c'est seulement le rapport aux institutions, marqué par le rejet et les exclusions qui représente une caractéristique commune à ces jeunes.

### **CONCLUSION PARTIELLE :**

Dans la première partie, j'ai présenté les évolutions du cadre législatif des maisons d'enfant à travers le principe directeur d'intérêt supérieur de l'enfant, notamment en cas de danger. Dans le contexte actuel de crise et d'exclusion des plus démunis, de nombreux jeunes cumulent les problématiques et sont successivement exclus de toutes les institutions : l'institution familiale, défaillante à un moment donné, puis l'institution scolaire s'inscrivant dans une logique de compétition élitiste, puis même les institutions sociales, milieu ouvert et maisons d'enfants, qui sont démunis face à des conduites posant des difficultés au sein des groupes de vie d'internat, face à des jeunes sans projet véritable.

Il s'avère nécessaire de mieux comprendre ces processus, les comportements problématiques de ces jeunes que la société et les professionnels ont à s'occuper, afin de prévenir des risques d'exclusion durable.

---

<sup>30</sup> Entretien avec David Le Breton, « Des conduites à risque comme rite de passage » (propos recueillis par Sylvain Allemand), dossier « Société du risque. Fantasmes et réalités », *Sciences Humaines*, n°124, février 2002, p. 36.

## **2. Les problématiques sociales, professionnelles, culturelles des adolescents protégés ré – interroge la pertinence des dispositifs historiques existants**

### **2.1 Les évolutions du décalage culturel et social des adolescents**

#### **2.1.1 Codes, rites et normes des adolescents**

Avant d'être placés à la Maison d'Enfants, les jeunes ont un parcours de vie ou de placements dans d'autres environnements dans lesquels ils ont développé des codes, rites et normes tels que les décrit l'ethnologue David LEPOUTRE<sup>31</sup> à partir de son expérience d'immersion dans une cité de la banlieue parisienne. Dans leurs looks particuliers (survêtements de certaines marques, vêtements grande taille, baskets délassés, casquettes, coiffures...), dans leurs gestes et leurs façons de voir les choses, on découvre une « *ethnicité bricolée* » qui mélange les éléments empruntés à la modernité et à ceux du passé fantasmé des origines (le pays des parents ou grands parents et le quartier de vie avant le placement). J'observe que la dureté des attitudes, l'agressivité, la violence physique et verbale, la dégradation des lieux, l'apparente indifférence à la douleur d'autrui mais aussi l'attachement émotionnel au territoire, les rites de solidarité, les jargons linguistiques décrits par D. LEPOUTRE peuvent se repérer à la MECS.

Ainsi, la confrontation routinière avec les adultes et les représentants des classes aisées décrites dans l'ouvrage se retrouvent avec l'équipe éducative et le nouvel environnement extérieur, rural, de St Pons. Dans la Maison d'Enfants comme dans l'institution scolaire, les jeunes sont solidaires. La logique spécifique de la violence, lieu de théâtre ludique autant que de haine et de pulsions agressives est également présente et codifiée. Face à leurs débordements dans les établissements scolaires, les professeurs ne sont pas préparés à lutter contre la violence collective valorisée par leurs élèves. Ils doivent se positionner entre deux alternatives: laisser de côté l'enseignement proprement dit et se contenter de leur fonction de socialisation normative, éducative ou déclencher une logique d'exclusion des éléments perturbateurs.

Pourtant, la grande majorité des jeunes confiés à la MECS ne connaîtront jamais la drogue, la violence de la grande délinquance. Il s'agit d'une éphémère culture des rues que

---

<sup>31</sup> LEPOUTRE D. (1997) « *Cœur de banlieue. Codes, rites et langages* », Paris, Éditions Odile Jacob, 1997, 362 p.

les enfants laisseront tôt ou tard pour se fondre dans les goûts et les normes de la société dominante. Le « *lent travail d'imprégnation des esprits opérés par les discours adultes, de rejet systématique de toutes les conduites violentes* »<sup>32</sup> finit par rendre les élèves aptes à l'apprentissage du modèle de relation de la société globale.

Il me semble important, en tant que directeur, de rappeler de manière périodique ces constats sociologiques aux équipes pluri-professionnelles afin de résister aux tentations d'alliance avec les regards stigmatisant de la société et de légitimation des sanctions et exclusions des institutions scolaires.

Dans le schéma départemental<sup>33</sup>, il est analysé que « *les modes de protection mis en œuvre aujourd'hui sont principalement conçus en référence à la famille du mineur et pas à son milieu* ». En effet, un travail de prévention par une information sur les caractéristiques et problématiques des jeunes, pourrait constituer un outil pertinent, sous la forme d'un observatoire entre professionnels du social, de l'animation et de l'enseignement en liens avec le milieu du jeune.

### **2.1.2 Ruptures et exclusions à répétition**

L'ensemble des enfants placés ont vécu la rupture familiale directement liée au placement, ce qui constitue forcément un traumatisme plus ou moins accepté. A l'étude des dossiers retraçant leurs parcours, je constate d'autres ruptures ou exclusions d'établissements sociaux, d'établissements scolaires, de familles d'accueil. Les exclusions des établissements scolaires représentent une problématique importante de la MECS Mon Oustal : dans l'année scolaire 2006 / 2007, j'ai recensé 80 exclusions disciplinaires temporaires pour 17 jeunes scolarisés par le collège du Jaur. La plus longue des exclusions a duré 30 jours mais ce constat de relative brièveté des durées d'exclusion révèle que cette sanction constitue pour le collège un pouvoir, une sanction fréquemment utilisée, alors que notre position est de tenter de réduire ces événements qui reproduisent des phénomènes de rupture pouvant réactiver les traumatismes initiaux.

Mon expérience me permet d'analyser que l'effet éducatif de l'exclusion temporaire n'existe pas, au contraire les jeunes cherchent à reproduire cette réaction de leur environnement, ce qui finalement leur donne une impression de toute puissance. De plus, les exclusions temporaires posent un problème de fonctionnement à la MECS, qui pour l'instant ne dispose pas de service de jour. Nous devons donc organiser un programme et une surveillance pour un jeune.

---

<sup>32</sup> LEPOUTRE, Op. Cit., P : 243.

<sup>33</sup> CG de l'Hérault, Op. Cit.

Avec les établissements scolaires, mais également avec les familles d'accueil, je tente d'expliquer l'importance de maintenir le lien, même si les comportements sont difficiles à supporter. Nous les aidons à organiser des stratégies évitant l'exclusion tout en sanctionnant le jeune par des actions de réparation, dans un souci éducatif pour éviter la banalisation.

Une classe relais a existé entre 1996 et 2003, dispositif de l'éducation nationale qui permettait une scolarité sans rupture adaptée aux enfants en difficulté. Ensuite, un dispositif d'atelier relais a fonctionné sur le principe d'alterner des temps de classe avec des temps de découverte d'ateliers professionnels. Simultanément aux dispositifs relais, ont disparu des propositions d'orientation pour ces jeunes en difficulté vers les classes d'insertion ou les classes technologiques. Seule une classe de troisième « découverte professionnelle 6 heures » semble correspondre à ces besoins mais les demandes d'admissions sont supérieures aux offres. De ce fait, en septembre 2007 par exemple, une seule personne sur 3 candidatures de la MECS a été retenue (le « meilleur » dossier). Les élèves présentant des lacunes importantes dès la 6<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> pouvaient trouver dans ces sections des programmes plus adaptés que les sections générales.

A son arrivée au collège, le nouveau directeur a souhaité arrêter le projet il n'entrait pas dans les missions prioritaires. Sa position consistait à refuser les alternatives. Il refusait également une scolarité adaptée avec des temps de stages extérieurs. Soit le jeune était inscrit et suivait les cours comme les autres, soit il était exclu. Le directeur sollicitait alors fréquemment la MECS ou les services d'aide sociale à l'enfance pour officialiser la déscolarisation et ne plus être responsable de cet échec de parcours, de l'absentéisme « provoqué ». Il demandait en fait aux autres institutions une dérogation officielle à l'obligation scolaire jusqu'aux 16 ans...

Simultanément, les centres de formation par l'apprentissage exigent deux conditions pour l'admission : être âgé de plus de 16 ans, et avoir suivi une scolarité jusqu'en 3<sup>ème</sup>.

Face à ces réponses des établissements scolaires, les jeunes sont donc obligés de suivre la classe, même s'ils sont en échec ou déscolarisés depuis longtemps. Ils doivent parfois attendre 4 années, « serrer les dents » pour débiter un projet professionnel auquel ils pensent. Cette situation difficile à vivre provoque un manque de motivation et génère une attitude de retrait ou d'actes interdits, d'agressivité, de violence et un manque de travail provoquant des sanctions disciplinaires, des exclusions et des difficultés parfois dans la Maison d'Enfants.

Les exclusions sont devenues si fréquentes que des jeunes sont amusés par la mesure d'exclusion et les projets d'activités palliatifs organisés par la MECS (stage avec le personnel technique et d'entretien, lingerie, cuisines...). Un contrat indiquant des objectifs et une évaluation sont établis formellement. De manière préventive, les éducateurs référents se déplacent dans certains cas chaque jour au collège pour rencontrer les professeurs qui ne saisissent pas toujours les problématiques, et éviter ainsi des conflits improductifs. Un cahier de liaison spécifique est mis en place. Cette relation rassure le jeune, qui voit une certaine cohérence des réponses, mais également les enseignants, impuissants et attendant des « recettes » des spécialistes. Ces dispositifs sont transitoires, pallient un échec des projets initiaux, constituent un « bricolage » plus ou moins satisfaisant.

Les acteurs de la protection de l'enfance du département partagent le sentiment d'une aggravation des conditions de vie que subissent les enfants, sur le plan du comportement, et des troubles « *psychologiques voire psychiatriques* »<sup>34</sup>. La précocité des processus de déscolarisation est soulignée, « *parfois avant l'âge de 10 ans* », que de « *troubles du comportement et d'actes violents apparaissant dès 4 à 6 ans* ».

Au-delà des caractéristiques propres aux mineurs en très grande difficulté qui cumulent des facteurs causant leur souffrance et leur mise en danger, des effets sont directement liés à leurs parcours d'accompagnement et de prise en charge jalonnés de réorientation et de ruptures multiples. Cela interroge la cohérence des parcours, l'orientation, la capacité des professionnels à « tenir bon » face aux crises des adolescents que certains nomment incasables, mais dont d'autres refusent le terme. Pour ma part, sans refuser le terme, je positionne mon éthique de direction vers un refus de reproduire un processus d'exclusion, pour interrompre les spirales, parcours d'échecs répétés : à partir du moment où la personne est accueillie, acceptée, l'établissement doit demeurer présent, résister aux agressions symptomatiques ou trouver un lieu relais satisfaisant au regard du projet personnalisé du jeune.

### **2.1.3. Des codes sociaux à acquérir et respecter par la médiation professionnelle**

Les jeunes adolescents ayant vécu de multiples placements ne sont plus réceptifs aux règles, morales, valeurs expliquées par les éducateurs. Ces valeurs restent abstraites et déjà entendues. Au contraire, ils développent des savoirs, connaissances pour développer

---

<sup>34</sup> Schéma Départemental enfance – famille 2008- 2012, Conseil Général de l'Hérault, page 15.

des stratégies de séduction, de conformisme feint, de jeux parfois plus conflictuels, violents où l'objectif est de dominer l'éducateur et de mettre en échec le projet personnalisé.

Pour répondre à ces problématiques de déscolarisations et de jeunes « incasables », selon les services de milieu ouvert, les expériences d'orientation des jeunes en centre éducatif et professionnel apparaissent souvent appropriées. Ces dispositifs allient une découverte professionnelle et un cadre éducatif soutenu, avec des professionnels, un projet et des moyens similaires aux maisons d'enfants. Les employeurs, lors des périodes de stages en alternance avec la formation, transmettent des valeurs et exigent des types de conduites conformes aux attentes des clients, avec une exigence concrète et simplement exprimée. De plus, la motivation par les gratifications symboliques ou pécuniaires compense les nouvelles obligations. Auparavant puis en alternance, les éducateurs peuvent préparer les conditions de la réussite de ces expériences : décrire le monde du travail, acquérir des compétences, anticiper les conflits ou les absences, parfois être médiateur, etc.

L'objectif de l'accompagnement est la découverte du monde du travail, en étant immergé dans un secteur d'activités offrant des perspectives d'insertion locale : par exemple, dans l'Hérault, le travail forestier, la cuisine -restauration, les métiers de la mer et l'aide à domicile. Ces métiers recrutent des personnes ayant un niveau scolaire de début de collège, ce qui correspond aux profils moyens des jeunes de MECS. Le temps de découverte peut déboucher sur une formation qualifiante par l'apprentissage et fonctionne grâce au dispositif de l'alternance, avec des périodes de stages en entreprises soumises aux règles du « marché ».

Les activités commerciales non subventionnées, devant être rentables et donnant satisfaction aux chefs d'entreprises et aux clients, constituent alors des espaces de socialisation pour les jeunes. Ce n'est plus le parent, l'éducateur, le professeur qui rappelle la loi, les règles sociales, les normes, mais le patron et le client. En contrepartie de ce respect de nouvelles obligations et du travail fourni, le jeune est motivé par une gratification pécuniaire et augmente son autonomie.

L'apprentissage des jeunes consiste, en premier lieu, au respect des horaires, des codes sociaux et règlements spécifiques, du personnel salarié et du cadre hiérarchique et du matériel. Un temps de soutien scolaire complète le dispositif, permettant de compléter des acquisitions nécessaires à leur exercice professionnel : calculer des proportions, rédiger un courrier, résoudre un problème, acquérir des notions d'environnement et de développement durable, s'éveiller à l'éducation civique et à la citoyenneté, connaître des rudiments informatiques, etc.

La scolarité ne constitue pas une mission première de la protection de l'enfance. Le projet de groupement permettant une remise à niveau scolaire sera complémentaire des établissements de l'Éducation Nationale, il ne s'agit pas de créer une école « bis ». Les jeunes seront mobilisés sur les finalités de l'insertion sociale et professionnelle grâce à l'acquisition de ces bases, ces près – requis. La pédagogie active privilégiera l'objectif de retrouver confiance en soi, condition essentielle de la progression scolaire. Les vécus d'échecs et exclusions répétés, d'humiliations subies par les élèves les ont stigmatisés ; il faut rompre cette spirale par un respect et des encouragements de l'enseignant vers ces élèves particuliers, ayant des codes sociaux à acquérir et à respecter.

## **2.2 L'exclusion de la compétition scolaire au risque de l'exclusion professionnelle**

### **2.2.1 Des conflits de valeurs entre l'histoire familiale et l'expérience**

Les évolutions économiques et la crise actuelle tend à disqualifier tout ce qui n'entre pas dans une logique de compétences pour l'entreprise : capacités à être autonome, prendre des initiatives, être responsable. Les jeunes placés en MECS sont plus ou moins aptes à rentrer dans « *le jeu de la compétition* »<sup>35</sup>.

L'avènement des valeurs actuelles liées à la compétition ne se juxtapose pas avec les anciennes valeurs. L'éthique du travail ne suffit plus à donner un sens à la vie. Le plaisir lié à l'effort, qui survient de manière différé, est un élément culturel des parents. Les jeunes rejettent ce monde-là, mais restent aussi dans cette logique, la famille est au centre des décisions qui concernent l'individu. Même par son absence, cette instance intervient dans le cheminement du jeune. Les valeurs contradictoires mènent à une situation paradoxale. L'individu vit ce paradoxe en y apportant des réponses, différentes selon chacun. Cette référence à une norme paradoxale conduit à une situation de tension existentielle.

Le rapport des jeunes à leur projet professionnel, leur projet de vie est conditionné par la question de la légitimité, qualité de ce qui est juste, équitable, raisonnable. Pour qu'ils puissent élaborer leur projet et parvenir à trouver des ressources psychiques, mais aussi matérielles (se donner les moyens d'une concrétisation), le jeune cherche une légitimité, un appui, un soutien qu'il peut trouver dans sa famille ou dans les institutions comme la MECS, cette légitimité dépend du système de valeurs transmis (la socialisation). Quelle place a le

---

<sup>35</sup> BAJOITG., FRANSSEN A., 1995, *Les jeunes dans la compétition culturelle*, Paris : PUF, 304 p.

travail dans la vie ? En quoi les valeurs transmises, le style de vie transmis a nourri cette idée qu'il faut par exemple travailler pour réussir ? Le parcours familial et scolaire influence le parcours d'insertion, puis les expériences professionnelles et le contact avec les institutions viennent interférer l'image, les valeurs qu'ils ont de l'emploi. L'individu est donc orienté par des mécanismes sociaux qu'il trouve en grandissant (socialisation) et va avoir une prise sur ces mécanismes sociaux, par le sens, la signification qu'il leur accorde (réflexivité).

L'individu a une capacité réflexive (« je pense ce que je fais ») et relationnelle. Selon G. BAJOIT et D. FRANSSSEN, chaque jeune s'inspire globalement du même modèle de travail transmis par la famille depuis plusieurs générations : le travail comme centre de la vie, le devoir, l'effort, le mérite en sachant attendre la récompense. Dans ce modèle, la reconnaissance sociale et la réussite se fonde sur l'apprentissage d'un métier.

Le plaisir, le temps libre n'a pas d'importance dans ce modèle. Que les jeunes se situent pour ou contre, ils sont habités par ce type de valeurs. Or, ce modèle permanent est en crise. La place du travail a changé, ainsi que la place de la famille et de l'école. Les jeunes se donnent le droit de refuser un travail, de mettre en avant des notions de plaisir, d'épanouissement personnel et d'être en désaccord avec leurs parents. Cependant, c'est la référence au travail des parents (manière de le vivre) qui conditionne le rapport au travail des enfants soit comme modèle, soit comme valeur, soit comme pratique. Dans tous les cas, le rapport au travail est largement normatif même si les représentations qui y sont associées ne sont pas seulement du registre de la contrainte et de l'obligation.

### **2.2.2 Le besoin d'un modèle stable, pour y référer son identité et sa conduite**

Selon F. DUBET<sup>36</sup>, la société est de plus en plus éclatée et l'individu soumis à des logiques contradictoires. L'expérience sociale est la disposition de l'individu à combiner plusieurs modèles de conduites. La dimension essentielle de l'action sociale va dès lors résider dans les arbitrages que les gens doivent effectuer en permanence. L'identité sociale n'est pas un « être », mais un « travail », la construction d'une expérience qui permet de se constituer sujet.

La notion d'insertion dépasse le strict projet professionnel mais est en lien avec l'histoire familiale et relationnelle de l'individu, son expérience antérieure. La socialisation et le rapport au travail conditionnent le degré d'autonomie ou de dépendance du jeune.

---

<sup>36</sup> DUBET F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris : Le Seuil, 251 p.

Le jeune se trouve dans une situation de négociation identitaire, un travail de construction permanent, en relation avec les autres. Pour pouvoir être acteur, sujet, l'individu doit avoir une distance critique sur son existence. Il peut ainsi construire et mettre en œuvre des ressources psychiques pour atténuer le poids de l'action des autres sur la manière dont il existe, lui, dans la vie. La prise de distance permet l'élaboration de stratégies. Ces deux logiques entrent parfois en conflit, l'individu les négocie pour construire son identité sociale. Le jeune, en traversant des expériences, fait évoluer son système de valeur, sa logique, dans un travail de « *gestion relationnelle de soi. (...) D'un individu à l'autre, on peut distinguer différents modes de gestion de soi, qui correspondent à la manière spécifique selon laquelle chacun gère les tensions nées de ses relations avec les autres* ». <sup>37</sup>

Les tensions sont la source d'un malaise intérieur plus ou moins dérangeant. En gérant ces tensions, les jeunes vont agir comme sujets et acteurs de leur histoire. Ce travail de "gestion relationnelle de soi" mobilise trois ressources essentielles : « *la capacité de réflexivité par accommodation et distanciation, la capacité de projectivité par concrétisation et individuation, et la capacité de sociabilité par identification et différenciation sociale* ». <sup>38</sup> C'est cet apprentissage inégal qui nous permet de positionner les jeunes autour de profils différents, au --delà des variables classiques liées à leur position différente.

### **2.2.3 La gestion des tensions par la Maison d'Enfants, un préalable utile à l'insertion professionnelle**

La Maison d'Enfants aide le jeune à gérer ses tensions, lui apprend à utiliser ses propres ressources, ce qui permet d'avancer l'hypothèse que la MECS constitue un agent socialisateur. Le jeune, en vivant des expériences, fait évoluer son système de valeur, sa logique.

- Certains jeunes ont des tensions entre leur système de valeur et le modèle de réussite, d'intégration sociale transmise. C'est la tension entre « vouloir » et « devoir ».
- Les tensions entre le système de valeurs de l'individu, son idéal, et les confrontations avec des expériences, des pratiques de l'insertion comprenant des limites, des contraintes, peuvent être source de tension pour certains. C'est la tension entre "vouloir" et "pouvoir".

---

<sup>37</sup> BAJOIT G., FRANSSSEN A., op cité. p : 114.

<sup>38</sup> BAJOIT G., FRANSSSEN A., Ibid. p : 145 et 292.

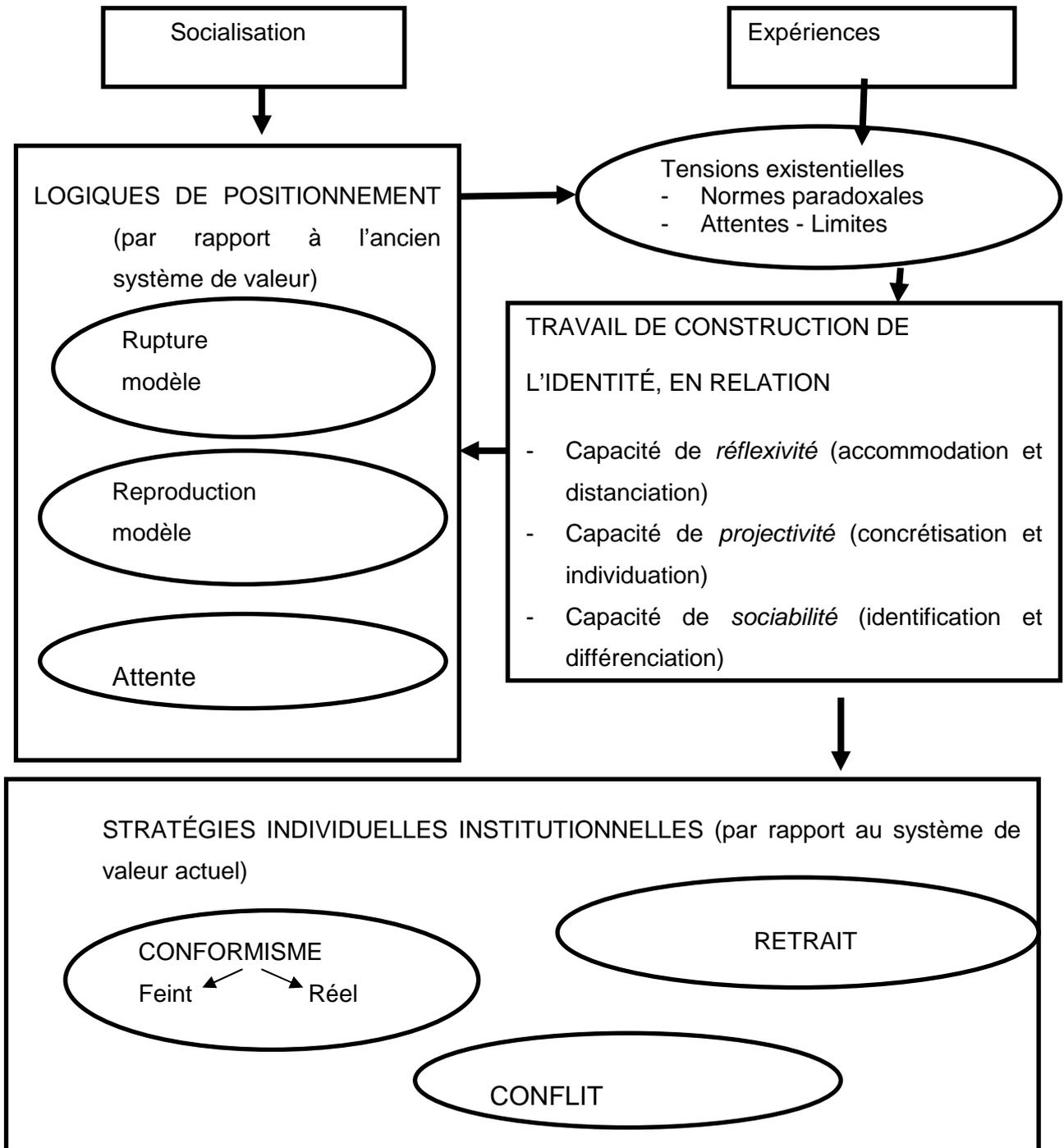
- Enfin, des tensions se situent entre le désir d'autoréalisation, d'épanouissement et le besoin de sécurité matérielle et psychologique : "la tension entre vouloir et falloir".

Le parcours biographique peut entraîner des pratiques d'insertion différenciées. Selon le modèle professionnel auquel il adhère, par l'expérience d'insertion qu'il a vécue, l'individu peut adhérer à différentes formes d'insertion.

A travers les expériences vécues par les jeunes, nous pouvons observer que la Maison d'Enfants est actrice d'une mission d'insertion. En aidant le jeune à gérer ses tensions, la Maison d'Enfants constitue un agent socialisateur, d'aide à la construction d'une identité pour le jeune. Par des discussions et des actions partagées, les éducateurs médiateurs professionnels s'appuient sur les expériences du jeune. Ce retour réfléchi conjointement sur le passé paraît indispensable pour que le jeune suivi puisse élaborer, puis réaliser son projet qui n'apparaît plus alors seulement comme un projet professionnel, mais un projet de vie.

D'autre part, cet accompagnement pour la construction d'un projet professionnel et de vie implique des changements identitaires. Pour que cette action soit efficace, la relation de confiance entre le jeune et l'établissement doit s'inscrire dans la durée.

## Système de positionnements et stratégies des jeunes



## **2.3 L'inadéquation des institutions, démunies face au processus de déscolarisation et aux spécificités des « incasables »**

### **2.3.1. Des réponses institutionnelles aujourd'hui inadaptées**

La loi comporte des principes reflétant les contradictions des missions de protection de l'enfance. Ainsi, l'article 375-7 du code civil énonce « *Le lieu d'accueil de l'enfant doit être recherché dans l'intérêt de celui-ci et afin de faciliter l'exercice du droit de visite et d'hébergement par le ou les parents et le maintien de ses liens avec ses frères et sœurs en application de l'article 371-5* », puis ajoute « *Si l'intérêt de l'enfant le nécessite ou en cas de danger, le juge décide de l'anonymat du lieu d'accueil* ». Au sein du même article, deux principes sont concrètement mis en œuvre : l'intérêt de l'enfant et sa protection (et de ceux qui ont la garde).

La logique de substitution des parents abandonnés ou délaissés, jugés « toxiques » par les professionnels, a été la logique de l'ASE, visant à déplacer l'enfant du milieu familial nocif, pour les déplacer, les faire grandir ailleurs. De nos jours, cette logique de rupture totale des liens est rare, même dans des situations de maltraitance et d'abus sexuels, les magistrats prononcent une rupture des liens parents-enfants limitée dans le temps. Maurice BERGER<sup>39</sup>, chef de service en psychiatrie au CHU de Saint Etienne et professeur de psychologie à l'Université de Lyon II, évoque même un problème du professionnel en difficulté pour décider de rompre le lien parent-enfant, même lorsque les relations sont toxiques pour le développement de l'enfant. Il dénonce dans son ouvrage retentissant une politique du « tout familial » visant à privilégier le maintien dans les familles, à réduire les placements institutionnel. Pour lui, un trop grand nombre d'enfants subissent la maltraitance familiale, alors qu'elle aurait pu être évitée, prévenue.

Issues des mouvements caritatifs et catholiques d'aide aux orphelins, les MECS se sont développées sur un mouvement paternaliste de substitution. Les traumatismes liés aux séparations étaient mésestimés. Les familles perçues comme maltraitantes, nocives, étaient tenues à l'écart des décisions les concernant. Les établissements fonctionnaient en « vase clos », avec pour projet primordial le fonctionnement du groupe, au détriment des logiques individuelles. A partir des années 1980, une idéologie inverse tend à s'imposer, encouragée par des logiques de restrictions budgétaires et de révélations de scandales de maltraitances institutionnelles : préférer le maintien en famille plutôt que le placement. La

---

<sup>39</sup> BERGER M. (2003), « *L'échec de la protection de l'enfance* », Dunod.

société et les politiques publiques ont globalement évolué, du principe idéologique de rupture vers un effort pragmatique d'ouverture.

Du fait de sa situation géographique en zone rurale, une des spécificités du projet d'établissement de la MECS Mon Oustal est la protection des risques de l'environnement familial et social (le quartier, les bandes) par la séparation géographique. La maltraitance subie par les enfants avant le placement nécessite une séparation pour viser la protection physique et psychologique. Parfois, il est nécessaire de marquer un temps de pause dans les relations avec les familles, afin de permettre à l'enfant d'exprimer un sentiment de culpabilité, une souffrance, dans un espace où il sera écouté sans jugement, par l'équipe éducative ou le psychologue.

Pour produire ces effets positifs, l'enfant a besoin de se sentir en sécurité, avoir confiance dans le positionnement des adultes pour le protéger des violences, le rassurer sur ses capacités. Ce processus nécessite une période parfois très longue et la séparation géographique contribue au sentiment de sécurité nécessaire pour restaurer l'identité des jeunes ayant parfois développé des troubles de la personnalité ou des comportements symptomatiques de psychopathologies.

Néanmoins, cette séparation de l'environnement doit toujours être temporaire et viser la réintégration. Dès le début du placement, le projet doit intégrer la question de la sortie du dispositif, notamment en organisant des visites médiatisées. L'éloignement géographique peut alors constituer un écueil de ce lien avec l'environnement.

Une autre limite des caractéristiques de la MECS de St Pons et de son isolement géographique est le manque d'établissements scolaires, de partenaires et de réseaux facilitant l'intégration dans l'environnement. De ce fait, seuls peuvent être admis des enfants ou adolescents susceptibles de s'inscrire dans les structures scolaires existantes. Le protocole d'admission doit garantir que les orientations soient pertinentes et correspondent aux projets des enfants. Ainsi, même si la scolarité ne constitue pas une mission première assignée à la protection de l'enfance et à la MECS, elle ne peut être « sacrifiée » à la seule logique de l'éloignement familial et/ou social, au risque de décrédibiliser les solutions proposées pour les établissements scolaires concernés (orientation « par défaut »), pour l'équipe éducative et surtout pour les jeunes.

Une difficulté spécifique concerne les filles : la plupart ont pour projet de devenir coiffeuse. Toutefois, cette volonté rejoignant les désirs des jeunes filles de l'ensemble des collèges, ce Centre de Formation par l'Apprentissage est très sélectif : le dossier doit être excellent au niveau des résultats, et d'autre part les candidates doivent présenter un

« look », un aspect physique original à la mode, ainsi que des capacités à entrer en contact avec les clients. Or souvent, leurs problématiques personnelles influencent leurs attitudes plutôt fermées et les vêtements, la manière de se tenir, de sourire, ne correspond pas aux exigences des employeurs potentiels.

Le LEP de St Pons dispose d'une section secrétariat et sanitaire et social, finalement la plupart s'y retrouvent sans avoir choisi cette orientation (il nous arrive de l'imposer) mais ensuite elles manquent de motivation et parfois échouent. Le BEP est maintenant proposé en lien avec la filière bac professionnel mais la durée de trois années rend la réussite difficile. De plus, contrairement aux jeunes qui parviennent à décrocher un contrat d'apprentissage et une admission au CFA, en LEP les élèves ne sont pas rémunérés et sont souvent « jaloux » en se comparant aux personnes (parfois colocataires) qui peuvent épargner pour se payer un scooter, le permis, ou se préparer à la sortie de la MECS et la vie en studio.

L'éloignement des CFA est problématique (environ 50 km minimum) mais les regroupements d'une semaine par mois et souvent avec internat possible, ne représentent pas un problème insoluble. Par contre, l'employeur ne se trouve pas forcément dans le village où les artisans se raréfient... Fréquemment, les frais de déplacement ou d'hébergement nécessaires sont alors très conséquents.

Actuellement, si les services sociaux et le jeune ont pour projet de s'engager dans une formation professionnelle, la prise en charge à la Maison d'Enfants de St Pons sera nécessairement modifiée : les centres de formation par l'apprentissage sont éloignés, donc le temps de transport oblige à être interne. D'autre part, si la personne nécessite une orientation adaptée au centre éducatif et professionnel, c'est-à-dire avec un accompagnement éducatif en parallèle de la formation, seuls les départements limitrophes le proposeront. L'objectif de continuité de parcours, de stabilité lors de placements sera alors rompu. De plus, même si le jeune, sa famille et les services sociaux sont d'accord pour l'orientation vers un CEP éloigné, leurs effectifs sont fréquemment complets.

Comme je l'ai déjà évoqué, les dysfonctionnements actuels liés à l'absence de structures adaptées provoquent également des échecs postérieurs : le jeune ne choisit pas ce qu'il désire mais se détermine selon les possibilités qui restent... Ce qui provoque une perte de motivation et conduit à des processus d'échecs, d'absentéisme et de déscolarisation.

### 2.3.2 Autres formes d'accueil pour les adolescents du département: des expérimentations fragiles

#### ➤ L'accueil familial

Alors que la plupart des départements ont une répartition par moitié, l'Hérault se singularise par une forte prédominance de l'accueil familial (2/3 des placements, contre 1/3 en MECS).<sup>40</sup> Le diplôme d'État d'assistant familial<sup>41</sup> permet d'accueillir à domicile et dans sa famille des mineurs ou de jeunes majeurs de 18 à 21 ans. Le Conseil Général délivre un agrément après vérification des conditions d'accueil garantissant la santé, la sécurité et l'épanouissement des mineurs accueillis. Le diplôme atteste des compétences regroupées en trois domaines de compétences :

- Accueil et intégration de l'enfant dans sa famille d'accueil
- Accompagnement éducatif de l'enfant
- Communication professionnelle.

La formation de 240 heures doit être suivie par tout assistant familial

Parfois elles – mêmes en difficulté sociales à l'origine, le professionnalisme des familles d'accueil évolue progressivement, par une action ciblée du Conseil Général : valorisation salariale (évolution vers le SMIC au premier accueil), formation renforcée, assistants familiaux ressources, structuration d'un service administratif « offre d'accueil ». La mise en relation entre les différents types de structures d'accueil des jeunes, par des réunions, des formations, des projets communs sont élaborés.

Toutefois, les familles ont des compétences inégales et sont réticentes à accueillir des adolescents ayant des parcours complexes, jalonnés d'échecs. Les évolutions du métier, des problématiques des enfants et du contexte juridique amènent les assistantes à évoquer plusieurs difficultés que ce témoignage<sup>42</sup> reflète : *« j'ai démissionné d'assistante familiale et je suis assistante maternelle, je travaillais avec les 3 à 12 ans; j'ai vu le métier d'assistante familiale évoluer mais pas en bien, c'est devenu très dur de travailler avec les nouvelles lois, avec certains travailleurs sociaux qui suivent des dossiers et non des enfants, que l'on ne peut pas joindre en cas d'urgence mais qui font retomber les fautes sur les assistants familiaux et qui ont obligatoirement raison car un travailleur social ne peut pas avoir tort et j'en passe (on a été 5 assistantes familiales à démissionner en même temps et on ne se connaissait pas toutes) (...) j'ai travaillé un peu avec les ados mais je l'ai trouvé encore plus dur certaines fois».*

---

<sup>40</sup> Schéma Départemental enfance – famille 2008- 2012, Conseil Général de l'Hérault, page 10.

<sup>41</sup> Loi n°2005 – 706 du 27 juin 2005 relative aux assistants maternels et aux assistants familiaux.

<sup>42</sup> naty69, le 05 Fév. 2008, 20:46, [ <http://www.confidentielles.com/ttopic-44363-famille-d-accueil-ou-assistante-familiale.htm> ], page lue le 10/07/09

Les services du Conseil Général, les juges et les associations prennent en compte ces difficultés, les anticipent et utilisent les assistants familiaux pour les enfants les plus jeunes, qui acceptent de manière moins conflictuelle l'autorité, permettant ainsi de construire un projet à long terme dans un cadre familial sécurisant.

➤ Les lieux de vie

Les lieux de vie peuvent constituer une réponse pour le besoin d'accueil des mineurs confiés à l'aide sociale à l'enfance. Créés dans les années 1970 en marge du système sanitaire et social, ils ont perduré en développant un accueil de personnes parfois « incasables », avec le projet de partager le quotidien. Reposant souvent sur un fondateur charismatique, les autorités furent longtemps sceptiques et mettaient en cause leur amateurisme. La Loi n°2002 – 2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico sociale<sup>43</sup> affirme leur existence dans la palette des établissements d'accueil, tout en exigeant une application du cadre réglementaire des professionnels (formation des personnels, droit des usagers, évaluations, etc.).

Cette évolution relativement récente positionne les lieux de vie dans le schéma des besoins. En prenant en compte leurs spécificités : vie quotidienne, travaux manuels, activités avec des animaux, places disponibles, etc. les services de l'ASE ont tendance à privilégier ces structures pour les grands adolescents, notamment ceux qui sont en voie de déscolarisation ou qui ont mis en échec plusieurs placements en accueil collectif. D'autre part, certains lieux de vie ont les capacités d'accueillir des mineurs en urgence, lorsqu'une séparation du milieu familial s'impose, ou même en séjour de rupture à partir d'une Maison d'Enfants. Enfin, les évolutions des MECS (35 heures, évolutions du droit du travail, périodes de fermetures...) s'opposent à la notion de continuité éducative « *implicitement ou explicitement référée au concept de suppléance familiale et au repérage d'un certain nombre de tâches d'éducation et d'élevage qui définissaient le métier des MECS.* »<sup>44</sup>

Les lieux de vie se positionnent donc dans le champ social entre les familles d'accueil et les maisons d'enfant, de manière spécifique et complémentaire. Ainsi, le schéma départemental de l'Hérault<sup>45</sup> préconise de poursuivre la création de 30 à 60 nouvelles places en 5 ans. En effet, il est constaté que les services sociaux envoient de nombreux jeunes

---

<sup>43</sup> Le décret d'application 2004-1444 précise les « conditions techniques minimales d'organisation et de fonctionnement des L.V.A. », et reconnaît la diversité des personnes pouvant être accueillies

<sup>44</sup> BATIFOULIER F., 2008, *Refonder les internats spécialisés – Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris : Dunod, p198.

<sup>45</sup> Op. Cité., p : 65.

hors département (33 en 2007), du fait d'un manque de places disponibles. La logique est d'éviter l'éloignement familial et les déplacements des équipes de suivi. Les indicateurs, au-delà du nombre de places, sont également qualitatifs : la qualité et la diversité des accompagnements proposés constituent un atout de ces structures.

➤ Les recompositions des secteurs « fermés » : de l'hôpital psychiatrique à la prison

Face à un constat d'aggravation des problématiques des adolescents en contact avec le secteur social, de nombreux professionnels préconisent l'engagement dans des démarches de soin psychologiques, psychiatriques, au-delà de l'accompagnement éducatif. Toutefois, la plupart des adolescents refusent ces prises en charge, refusant la stigmatisation populaire : « je ne suis pas fou ». La psychopathologie avérée n'est alors pas traitée, et peut se transformer en passage à l'acte sur soi (tentatives de suicides, conduites addictives), ou vers les autres (expliquant parfois les agressions ou actes de délinquance).

Finalement, la réponse sociale à un problème de santé publique dérive vers une incarcération ou un placement en centre éducatif fermé, alors que ces jeunes auraient besoin d'une hospitalisation, d'une prise en charge psychiatrique protégeant à la fois la société et eux-mêmes, en traitant les causes de leur pathologie. L'aspect clinique de leur problématique est occultée, la société (et ses politiques publiques) observe davantage les actes, délits et détermine une sanction quasi-automatique. L'inconvénient de cette hypothèse que l'on peut identifier par l'augmentation de mineurs incarcérés et la diminution de prises en charge en secteur hospitalier, se situe dans l'avenir : la question de la récidive, de la préparation de la sortie, de la réinsertion.

La mise en danger du mineur du fait de l'environnement dans lequel il évolue est aujourd'hui peu repérée et traitée : cela concerne les prisons, mais également les lieux de vie extérieurs : les phénomènes de bandes, les réseaux de drogues ou de prostitution, les adolescents fugueurs ou dans les squats, les mineurs étrangers isolés... Les actions d'urgence occupent une grande part des services sociaux de milieu ouvert, souvent au détriment d'action de prévention qui sont pourtant prévues dans les projets...

### 2.3.3 Redéfinir le projet à partir d'objectifs liés aux missions

« Les organisations ont intérêt à élaborer des conditions dédramatisées de leur évolution permanente en fonction des transformations de l'environnement »<sup>46</sup>. Suite à ces bouleversements rapides mais nécessaires, j'ai souhaité impulser une dynamique d'évolution, « d'organisation apprenante » en prenant appui sur le cadre législatif de la loi 2002 -2 et la loi du 5 mars 2007 de protection de l'enfance. Les organisations apprenantes sont, selon Peter Senge (1991) « celles dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble ».<sup>47</sup> Ce modèle permet un changement de l'intérieur par la participation des acteurs. Il suit une logique descendante (impulsée par la Direction).

Ainsi, par une construction collective du projet d'établissement en 2006, la démarche a permis un processus de mobilisation et a motivé les équipes pour innover. Trois grandes fonctions ont été redéfinies et précisées par écrit, en terme de prestations au bénéfice de la personne accueillie : éduquer et prendre soin (éducateurs, personnel paramédical, personnel de service), veiller (surveillants de nuit et éducateurs) et organiser (cadres et personnel administratif). L'ensemble du personnel a donc été associé à cette élaboration.

En juin 2007, j'ai engagé avec un cabinet extérieur (Alpha Conseil) une démarche d'évaluation interne, puis en juin 2008 un plan d'action a été validé. Ainsi, par exemple, une commission de travail s'est constituée pour mettre en place le dossier unique de l'utilisateur, car l'évaluation avait permis de déterminer que plusieurs éléments étaient reproduits ou parfois incomplets dans plusieurs bureaux, plusieurs annexes de l'établissement, et que cela allait à l'encontre des principes énoncés dans la loi 2002-2. Plusieurs pistes d'élaborations collectives sont déterminées : améliorer le livret d'accueil des jeunes en l'adaptant à chaque classe d'âge, produire un livret d'accueil à destination des salariés ou stagiaires, et formaliser un service de médiation dont les besoins émergent.

Un des problèmes que rencontrent l'autorité de tarification et les professionnels, lié à l'éloignement des CEP, est le manque de lisibilité des projets d'établissements, les relations de travail forcément distendues entre les référents de l'ASE, les professionnels

---

<sup>46</sup> F. BEAUJOLIN, *Vers une organisation apprenante*- Ed Liaisons, coll. Entreprises & Carrières, 167 pages, p 45, 2003.

<sup>47</sup> TOUTUT J.P. *Management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Repères et recommandations*, Ed Seli Arslan, 2007.

des établissements d'accueil et les familles. De plus, la fermeture des CEP le week - end oblige à organiser et financer des retours systématiques en famille ou de financer des familles d'accueil si le retour n'est pas souhaité.

Pour tenter de répondre à toutes ces difficultés, ma stratégie est orientée vers un changement qui s'appuie sur les points forts de l'établissement, et qui, simultanément, répond aux manques constatés dans la réponse aux besoins des usagers. Il ne s'agit pas d'une opportunité, mais d'une stratégie générale cohérente et pérenne. Il faut envisager un dispositif souple, modulable, qui puisse correspondre à plusieurs types de besoins et projets, mais également prévoir une évolution dans le temps, en fonction des futures évaluations.

La possibilité d'activités de formation professionnelle accolée à une MECS semble pertinente, car la mission de protection et d'hébergement reste essentielle. Néanmoins, permettre un accueil modulé en fonction des rythmes et projets de chacun, et parfois une ouverture pour des accueils de jour en lien avec les familles, familles d'accueil, lieux de vie et autres services pourrait ajouter un outil mutualisé pour les acteurs du département.

Au niveau de la démarche, je pense qu'il est nécessaire de s'intéresser à la logique de service telle que la définit F. BATIFOULIER<sup>48</sup> : « *Mise en œuvre d'une cohérence globale tant sur le plan organisationnel que managérial* ». L'évolution vers la mise en œuvre d'une logique de service est nécessaire, car « *notre métier n'est pas seulement de vivre avec mais bien de réaliser de manière professionnelle des services à la personne, (...) et de tenir compte des caractéristiques des services : immatérialité, intangibilité, hétérogénéité, variabilité, simultanéité de la prestation et de sa consommation, dimension coopérative de la relation de service, implication subjective du professionnel* ».

Le travail en réseau, en coopération avec plusieurs maisons d'enfants mais également l'ensemble des services concernés par la question des jeunes déscolarisés, existe pour l'instant de manière sporadique, notamment avec le médico – social ou le sanitaire. Pourtant, les expériences de coopération réussies permettent des prises en charge multidisciplinaire et sont nécessaires pour s'inscrire dans le projet, le parcours du jeune de manière coordonnée.

La qualité du service sera alors dépendante d'une compétence collective, synergie construite autour d'un projet commun qui dépassera la somme des compétences individuelles. Le défi du directeur est alors de manager pour dépasser les logiques

---

<sup>48</sup> Op. Cité., p : 205.

individuelles, de métiers, de référentiels, d'objectifs personnels, vers un intérêt mobilisateur à développer une action collective.

### **CONCLUSION PARTIELLE :**

Dans cette deuxième partie, j'ai présenté les hypothèses explicatives des conduites adolescentes problématiques pour les institutions. Un décalage culturel, des normes sociales rejetées, des conflits de valeurs contribuent à l'émergence d'une exclusion scolaire, sociale, professionnelle. Pour prévenir ce risque d'exclusion, les institutions semblent souvent inadéquates, démunies face au processus de déscolarisation et aux spécificités des « incasables ».

La dernière partie permettra d'avancer un projet de centre éducatif et professionnel, en groupement de coopération départemental. Innovante et souple, ce projet et ces stratégies répondront aux besoins émergeant évalués.

### **3. Vers la mise en œuvre d'un centre éducatif et professionnel en coopération avec trois MECS**

#### **3.1. Un service nécessaire, innovant, souple et coopératif**

##### **3.1.1 Des besoins affirmés par le schéma départemental**

Au niveau National, Dès 2005, le rapport NOGRIX<sup>49</sup> préconise 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'éducation Nationale.

La décentralisation confère aux départements le rôle de « chef de file » dans le domaine social, leur assure aussi la liberté d'organiser leurs services, dans le respect des cadres imposés par la loi. Affirmé par la loi du 13 août 2004, le rôle de « chef de file » existait déjà depuis les lois de 1983 et 1986.

Le Conseil Général du département de l'Hérault, autorité de contrôle et de tarification de l'établissement, est organisé depuis 2004 pour répondre à la politique sociale de protection de l'enfance, en une direction « Enfance et Famille ». Le service « offre d'accueil » a été mis en œuvre pour répondre aux difficultés de placement des jeunes confiés, car le Département tend à manquer de places d'internat et les ruptures d'accompagnement sont fréquentes.

Dans un souci de respect du contexte législatif (lois des 2 janvier 2002, 13 août 2004 et 5 mars 2007), et des soucis de développement durable, le schéma donne pour orientation transversale de rapprocher les lieux d'accueil des enfants de leurs lieux de formation. En effet, ce type d'établissement n'existe pas dans le département et les équipes de l'Aide Sociale à l'Enfance orientent hors département de nombreux jeunes vers des établissements éloignés (90 jeunes en 2007)<sup>50</sup>. Cette estimation représente les jeunes réellement partis, mais concerne beaucoup plus de personnes, ayant renoncé en raison de cette distance.

---

<sup>49</sup> NOGRIX P. rapport n°384 du groupe de travail sénatorial, *L'amélioration de la procédure de signalement de l'enfance en danger*, avril 2005 [visité le 08.04.09], disponible sur internet : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000447/0000.pdf>

<sup>50</sup> Mise en œuvre du Schéma départemental enfance – famille 2008-2012, fiche action n°21, document joint en annexe.

D'autre part, cela correspond à des logiques de développement économique « *la création d'une MECS avec insertion professionnelle permettant de réimplanter dans le département une activité tertiaire financée par le département mais réalisée hors de ses frontières* ». <sup>51</sup>

### **3.1.2 Une nouvelle démarche de projet de groupement**

Le projet d'établissement vise une mise en adéquation entre l'offre et l'évolution des besoins des usagers présents et potentiels. Les constats démographiques et économiques, les analyses sociologiques des évolutions des problématiques des jeunes et l'analyse des contraintes et opportunités de l'environnement et de ses acteurs permettent d'anticiper et de programmer les évolutions attendues, en visant l'amélioration de la qualité du service.

Ainsi, ce « *processus de mobilisation et d'optimisation permanente* » <sup>52</sup> vise à conduire le changement. Ma stratégie de direction consiste à anticiper et à assurer les conditions visant à optimiser ou innover sur trois niveaux : auprès des usagers, sur le territoire et à destination des professionnels.

L'objectif est de favoriser la mobilisation ou la remobilisation des jeunes en découvrant un travail, en élaborant un projet pour pouvoir, à terme, intégrer un dispositif de droit commun et non s'y substituer.

Dans chaque Maison d'Enfants du département de l'Hérault, ainsi que repérés par les services de milieu ouvert, on retrouve des jeunes déscolarisés ou en voie de l'être, et deviennent parfois « incasables », en multipliant les exclusions d'établissements scolaires et du secteur. Un travail en réseau, pour relayer des professionnels et éviter des ruptures continues pour le jeune est nécessaire.

La structure de formation et d'insertion professionnelle en faveur des jeunes placés dans les MECS du département répond à une recherche de mutualisation demandée par le Conseil Général. De plus, cette offre coordonnée augmentera le nombre de propositions en fonction des projets des jeunes.

Créer des places d'accueil de jour pour les adolescents confiés à l'ASE et déscolarisés, parfois depuis plusieurs années, pourra permettre d'atteindre cinq objectifs principaux : évaluer, remobiliser, former, qualifier, insérer en utilisant les ressources locales.

---

<sup>51</sup> Schéma départemental, op. cité. 2008, page 10.

<sup>52</sup> Terminologie utilisée par J. BALAS, psychosociologue, conférence du 4 Février 2009, CRFPFD Toulouse.

➤ Évaluer autrement et remobiliser des jeunes en voie d'exclusion.

Au moment de l'accueil, un temps de remobilisation scolaire est nécessaire, car souvent la déscolarisation est présente et peut durer depuis plusieurs années. Ce dispositif concernera les jeunes déscolarisés ou qui ont perdu leur motivation pour travailler, obtenir des résultats du fait d'un retard très important, de vécus d'humiliation, qui n'ont plus confiance en leur capacité, qui sont exclus du fait de problèmes de comportement, etc., à partir de 12 ans et jusqu'à la majorité.

Il s'agira d'abord d'évaluer avec eux les causes des événements objectifs (exclusions, résultats, comportements) qui apparaissent. Ce travail transversal est conduit par les éducateurs, mais également par le psychologue. A partir de ce point de départ, nous élaborerons un projet facilement atteignable dans un délai restreint et représentant un intérêt pour le jeune : ainsi, il pourra prendre conscience de ses ressources, restaurer sa confiance en lui et vis-à-vis des adultes.

Au-delà de la nécessaire auto-évaluation des problématiques et des parcours chaotiques, l'évaluation s'attachera également à repérer des compétences acquises dans des univers et milieux porteurs d'autres normes. Par exemple, certains ont appris à conduire une voiture, l'obtention du permis de conduire en sera facilitée et plus rapide.

L'organisation remplit ainsi une fonction éducative et « resocialisatrice ». Se lever, se laver, respecter des horaires, suivre des rythmes toute la journée, vivre en groupe, apprendre à respecter des lieux... Le centre éducatif et professionnel est une façon de les mettre dans une structure où ils sont encadrés au niveau éducatif : relancer une socialisation avec la reprise de règles élémentaires de fonctionnement dans un groupe, c'est à dire apprendre à se lever le matin, respecter l'espace de l'autre, etc.... pour qu'ils puissent intégrer un fonctionnement social adapté.

Ensuite, d'autres objectifs pourront être fixés et un cycle de réussite et de motivation pourra redémarrer et les préparer à « affronter » le risque des établissements extérieurs, qui n'ont pas forcément la même bienveillance liée à notre connaissance des problématiques complexes des enfants placés. Le temps de l'accompagnement de cet atelier devra être le plus court possible, entre quelques semaines et quelques mois, et donc permettre une souplesse dans le rythme des entrées et sorties.

Au niveau des supports utilisés, les médiations éducatives artistiques et sportives pourront contribuer à restaurer ou construire un désir et un lien affectif pour exprimer,

identifier ses difficultés et engager le cycle de réussite, pour revenir progressivement vers des contenus d'apprentissage scolaires fondamentaux (français, mathématiques) préparant la sortie vers les dispositifs de droit commun et faisant évoluer les représentations négatives des jeunes.

La revalorisation de soi pour des jeunes qui ont vécu de nombreuses expériences dépréciatives, de dévalorisation, d'échecs est nécessaire. C'est aussi leur donner la possibilité de s'affirmer autrement que sur le quartier ou à l'école, de se défaire du rôle social de perturbateur qu'ils ont endossé pour les pairs, les éducateurs, les voisins, etc. Faire l'expérience d'autres manières de vivre que celles du quartier et de la famille, de l'absence de contraintes, de la seule satisfaction immédiate de désirs, non seulement le soir à l'internat, mais également la journée. Les relations positives avec des adultes, du temps et des activités partagés dans la durée, constituent un moyen simple mais adéquat pour cet objectif.

La possibilité pour le CEP d'évaluer rapidement et avec finesse la situation des jeunes, leur problématique, leur niveau, leurs attitudes, les relations qu'ils entretiennent avec les pairs ou les adultes est utile pour plusieurs objectifs ; cela contribue à la rédaction du projet d'accueil personnalisé, éventuellement orienter le jeune qui révélerait des goûts et compétences spécifiques vers le droit commun, mais également répondre à des commandes des services de l'ASE pour évaluer un jeune qu'ils ne connaissent pas. L'intérêt est lié aux caractéristiques de la population, parfois instable, qui fugue, ne répond pas aux convocations... L'intensité du temps partagé au CEP permettra d'observer finement les jeunes, d'évaluer leur état - parfois au niveau sanitaire - leur situation.

➤ Former à un métier concret

A partir de 14 ans, la proposition de découvrir et de s'initier à des techniques professionnelles peut faciliter l'évolution positive des jeunes. L'accès au statut d'apprenant, dont ils étaient exclus, permet que leur représentation négative des institutions, leur rejet de l'apprentissage scolaire traditionnel chemine progressivement. S'ils peuvent percevoir l'utilité des métiers qu'ils ont déjà vu exercer dans leur entourage, l'objectif d'apprentissage est facilement accepté. Cette expérience de formation appliquée constitue un moyen de donner du sens au projet du jeune et le fait progresser vers davantage de maturité.

A partir de 16 ans, la production économique devient un outil intéressant pour la valorisation du jeune. Les dispositifs classiques de formation en centre de formation par l'apprentissage, en alternance avec des périodes avec l'employeur, ne paraissent pas assez

contenant. Souvent, le projet d'insertion est encore fragile et doit s'accompagner d'un travail éducatif soutenu en parallèle.

➤ Obtenir une qualification professionnelle

La qualification représente l'ensemble des aptitudes et connaissances particulières, acquises pour exercer un métier. Ce terme est également utilisé pour les compétitions sportives, il donne le droit de disputer d'autres épreuves. La qualification sanctionne généralement la réussite d'une épreuve qui mesure les compétences et fournit un diplôme qui permet ensuite de prouver que la personne a suivi une formation en vue d'exercer un métier. La qualification professionnelle est aujourd'hui un moyen d'insertion ayant pris de l'importance : les jeunes sans aucune qualification sont extrêmement atteints par le fléau du chômage.

Pour les jeunes placés en MECS, il s'agit en premier lieu d'éviter la « *disqualification sociale* »<sup>53</sup>, en résistant à la « *compétition scolaire* » en ayant des comportements normatifs attendus par les établissements scolaires et en parvenant à passer dans les classes supérieures grâce à des résultats satisfaisants. Lorsque le projet d'orientation sera défini et les étapes franchies, la qualification professionnelle pourra être visée et obtenue (si un établissement la propose !..). Cette énumération de paramètres conditionnant la réussite permet de comprendre que, pour l'instant, sans dispositif approprié aux problématiques des jeunes et de l'environnement scolaire, très peu d'entre eux parviennent à se qualifier.

Pourtant, je remarque, avec d'autres professionnels, que lorsque le jeune s'est trouvé un objectif, il est capable d'aller jusqu'au bout de son projet. La qualification, symbolisée et matérialisée par le diplôme final, peut constituer un désir, une motivation, puis une fierté vis-à-vis de l'entourage qui lui prédisait une condamnation à l'échec (certains enseignants, les pairs et parfois la famille).

➤ S'insérer par le travail, préparer le passage à la majorité et la sortie du dispositif.

Ces objectifs interviendront en complément ou en alternative au placement, en partenariat avec les réseaux locaux de formation et d'emploi. L'objectif professionnel revêt un caractère positif qui permet parfois une acceptation plus facile de la mesure, même s'il ne faut pas gommer les difficultés ayant causé la mesure de protection et le travail qui s'y réfère.

---

<sup>53</sup> PAUGAM S. *La Disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, (1991), Paris, PUF, 2000

Le fait de travailler en contrat d'apprentissage permet d'obtenir des ressources financières et de participer progressivement aux charges (vêtements, transports, sorties...). En articulation avec les projets d'hébergement autonomes pour les personnes faisant la preuve de leurs capacités à assumer des responsabilités, la MECS prépare le passage à la majorité et la sortie du dispositif grâce à une insertion professionnelle possible. Dans ce projet de vie autonome et de préparation de la majorité, il peut être élaboré un projet pour faciliter l'obtention du permis de conduire, qui constitue un atout pour la recherche d'emploi.

➤ Utiliser les ressources du territoire

Dans les premières parties, nous avons approfondi la question de l'évolution des problématiques des jeunes, et des besoins qui concernent non seulement la MECS Mon Oustal, mais l'ensemble des services sociaux (et établissements scolaires, du fait des réalités de situations de déscolarisations) du département de l'Hérault, ce qui a conduit à l'inscription de la planification de ce projet dans le schéma départemental. Néanmoins, il est également nécessaire d'évaluer et d'anticiper les opportunités économiques du département, en lien avec les compétences professionnelles présentes dans les entreprises locales.

Dans l'établissement que je dirige, l'équipe dispose déjà des compétences pour proposer un atelier restauration et traiteur et des besoins non pourvus existent : des partenaires nous sollicitent régulièrement pour commander des repas, buffets, apéritifs, animations... Pour l'instant, nous ne donnons pas suite à ces commandes, mais j'évalue les propositions et enregistre les coordonnées d'éventuels clients.

Une autre opportunité économique locale existe vers les métiers de l'environnement : un lycée forestier possédant des ateliers sécurisés est installé dans le village et le territoire est inséré dans le parc naturel régional du haut Languedoc : son siège est situé dans le village. Des formations et professions liées à l'environnement pourraient être envisagées, en rapport avec les besoins de travail pour les métiers de la filière bois ou du tourisme. L'expansion actuelle de politiques publiques valorisant le développement durable et l'économie « verte » constituera une dynamique positive.

Un travail de collaboration entre partenaires sociaux concernés par la question de la protection de l'enfance s'est concrétisé lors de la décentralisation, sous l'égide du Conseil Général. D'autre part, à l'échelle départementale, les établissements participent actuellement à l'élaboration d'une charte : il s'agit de rédiger un document inter – associatif précisant nos valeurs communes, nos principes d'actions. Ce travail s'organise avec le concours de l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux qui coordonne deux groupes de travail se réunissant mensuellement pendant une année : un groupe

d'administrateurs associatifs et un groupe de directeurs. Grâce à ce travail, des liens politiques et techniques se sont établis, préparant le projet de groupement de coopération

Ainsi, sur un socle de valeurs communes<sup>54</sup>, à partir de la Maison d'Enfants de Sète, pourraient s'établir des activités liées à l'environnement maritime, aux métiers de la mer. A Montpellier, une maison d'enfant semble mobilisée pour piloter un projet de formation et de mise en réseau pour les métiers de l'aide à domicile, dont la demande explose actuellement.

Au niveau des partenaires locaux directement concernés par le projet, les professionnels accueillant les stagiaires ou les apprentis devront être identifiés. Nous en connaissons déjà, qui sont favorables à leur accueil. Les établissements scolaires locaux pourraient également participer concrètement au projet, correspondant à la problématique de déscolarisation et d'exclusion, afin de mettre en place des outils de prévention, et de s'associer au niveau des contenus pédagogiques à prévoir, éventuellement par des mises à disposition d'enseignants qui permettraient un échange concret de compétences.

### **3.1.3 Analyse financière et négociation du budget prévisionnel**

#### ➤ Contractualisation budgétaire et logique pluriannuelle

Deux évolutions majeures caractérisent l'analyse financière et impactent les constructions budgétaires actuelles : les prévisions doivent être pluriannuelles, et les formules de coopérations deviennent incontournables pour les autorités de tarification.

L'introduction de la contractualisation entre les acteurs du secteur social et les autorités constituait une innovation de la loi 2002-02 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) sont obligatoires dans le champ sanitaire, facultatifs dans notre secteur pour l'instant, mais ils deviennent incontournables pour obtenir de nouveaux investissements. Ils traduisent une volonté du législateur de parvenir à fixer les engagements de l'administration et des structures pour la mise en œuvre des objectifs des schémas d'organisations sociales et médico-sociales, des projets d'établissements ou des actions de coopération.

Les CPOM peuvent nous permettre d'obtenir une certaine sécurité, au travers d'engagement des autorités publiques pour une durée déterminée plus longue qu'une année. La négociation, dans ce parcours, occupe une place primordiale : il est nécessaire de

---

<sup>54</sup> Les mots clés de ces valeurs sont la solidarité et la laïcité.

déterminer un projet commun, convergent, imposant une discipline commune pour la mise en place des moyens d'amélioration de la qualité, d'évaluation des résultats ou de mutualisation des ressources. Cette démarche nécessite de proposer des choix argumentés dans l'objectif de convaincre l'autorité de tarification de l'adéquation entre nos propositions et la planification territoriale du secteur. Il s'agit finalement d'un compromis conclu pour une durée maximale de cinq ans.

Les contrats pluriannuels peuvent être conclus entre les personnes physiques et morales gestionnaires d'établissements et de services<sup>55</sup>. La conclusion d'un CPOM offre l'opportunité de fixer le budget selon des modalités pluriannuelles. Celles-ci sont fixées par groupes fonctionnels pour la durée de la convention. Trois modalités de fixation annuelle sont énumérées<sup>56</sup> :

- soit l'application directe à l'établissement du taux d'évolution des dotations régionales limitatives
- soit l'application d'une formule fixe d'actualisation ou de revalorisation
- soit la conclusion d'avenants annuels d'actualisation et de revalorisation.

L'autorité de tarification fixe chaque année des tarifs, mais les modalités d'attribution sont plus rapides, fondées sur le contrat. La fixation annuelle n'est pas soumise à la procédure contradictoire, mais remplacée par « un dialogue de gestion ».

Le budget, annuel ou pluriannuel, se décline en deux parties : la première partie est consacrée à la section d'exploitation, la seconde partie traite de la section d'investissement.

➤ La section d'exploitation : estimation des charges

Au niveau de la section d'exploitation, l'analyse du budget par les instances de tarification ne se fait donc plus ligne par ligne, mais par groupes, le premier est constitué des dépenses afférentes à l'exploitation courante, le groupe 2 les dépenses afférentes au personnel, puis le groupe 3 les dépenses afférentes à la structure.

Concernant le groupe 1, les charges liées à l'exploitation courante, certaines mesures nouvelles pourront venir en diminution de charges actuelles, par exemple pour les frais de déplacement actuels engagés par les jeunes placés hors département, du fait de l'absence de CEP dans le territoire. Les charges annuelles du groupe 1 sont estimées à 40 000 euros.

Concernant le groupe 2, voici les éléments à prendre en compte pour la valorisation de la grille des personnels, pour un effectif de 20 jeunes accueillis, à partir d'une prévision

---

<sup>55</sup> Art. L. 313-11 du CASF.

<sup>56</sup> Art. R. 314-40 du CASF.

pour 3 ateliers distincts simultanés parmi : atelier travail forestier, pêche, restauration - traiteur, aide à domicile, et temps éducatifs (sport, création artistique, apprentissages scolaire de base, liens avec la famille, socialisation par l'alimentation, etc.). Des prestations liées au soin seront également assurées, en lien avec les médecins traitants.

<b>Fonction</b>	<b>Temps de travail (ETP)</b>	<b>Ancienneté</b>	<b>Rémunération brute annuelle pour un ETP<sup>57</sup></b>	<b>Coût total</b>
-----------------	-------------------------------	-------------------	---	-------------------

### ***Encadrement***

Directeur	0,5	5	45 316	22 681
C.S.E	0,5	12	37 962	18 981

### ***Apprentissages techniques et éducatifs***

Moniteur éducateur,	1	3	19 548	19 548
Éducateur technique spécialisé,	1	0 (à recruter)	19 113	19 113
Moniteur d'atelier	2	0 (Idem)	18 100	36 201
TISF,	0,2	2	19 289	3 858
Médiateur artistique et scolaire	0,5	10	22 064	11 032
Éducateur sportif	0,5	6	22 152	11 076

### ***Soins***

Infirmière	0,1	23	29 903	2990
Psychologue	0,1	2	35 232	3523

### ***Logistique et administratif***

Cuisinier	0,5	6	20 478	10 239
Agent service	1	3	17 220	17 220
Secrétaire	1	2	16 559	16 559

**TOTAL** **8,9 ETP** **193 021 €**

<sup>57</sup> Ces estimations salariales sont référées à la convention collective des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées, du 15 mars 1966. La valeur du point, susceptible d'augmentation, s'élève à 3,67 euros.

Les charges patronales<sup>58</sup> sont évaluées à 57,11%, soit 110 234 €, le budget formation à hauteur de 30 000 euros.

Les charges totales du groupe 2 sont donc estimées à 333 255 €

Concernant le groupe 3, dépenses afférentes à la structure assimilables à des charges fixes, elles seront principalement liées aux dotations sur les investissements réalisés dans l'année et tous les intérêts des nouveaux emprunts. Nous les estimerons 50 000 euros.

Au niveau du groupe des recettes, elles seront constituées de subventions et de produits de la tarification, sous forme de prix de journée et de dotation globale de financement. Elles devront équilibrer les dépenses, soit au total 423 255 euros à partir de notre estimation précédente. Le prix de journée est donc estimé à 98 euros.<sup>59</sup>

➤ Les marges de manœuvre dans la section d'investissement

Au niveau de la section d'investissement, il faut distinguer les ressources des emplois :

- Les ressources seront composés d'emprunts, des amortissements, de subventions, de dépôts et cautionnements reçus et d'éventuels comptes de liaisons d'investissement.
- Les emplois seront affectés aux frais de premier établissement, aux dépôts et cautions versées, aux remboursements des capitaux d'emprunts, aux achats d'actifs et aux éventuels compte de liaison d'investissement (en emploi).

La détermination de la section d'investissement permet d'évaluer le fond de roulement. Dans notre projet de création de service CEP en groupement de coopération, plusieurs options budgétaires sont possibles et impacteront fortement la structure de la section d'investissement et du budget, en premier lieu pour le choix de louer ou d'acquérir des locaux. Il sera important de disposer, dès le lancement du projet, de locaux autonomes des MECS existantes, afin de permettre un repérage des partenaires, du personnel et des jeunes du nouveau projet de service et d'éviter des confusions par identification dans le cas où le nouveau service se baserait dans un établissement déjà en place. A partir de ce principe, la réflexion et l'analyse financière doit être menée sur les avantages et inconvénients des options d'achat ou de location. L'achat d'un bâtiment présente des avantages : il aura pour effet d'accroître la dotation aux amortissements qui vient augmenter la section d'investissement et donc le haut de mon bilan en termes de ressources stables.

---

<sup>58</sup> Comptes 631, 633, 645, 647 : impôts, taxes et versements, charges de sécurité sociale et de prévoyance, autres charges sociales.

<sup>59</sup> Calcul pour 20 jeunes et 215 journées par an.

L'immobilisation constituée par ce bien, le bâtiment, vient affirmer l'assise financière du service. La possession du bâtiment apporte une garantie auprès des banques pour la souscription ultérieure d'emprunts de toutes natures.

Toutefois, l'achat du bâtiment présente également des inconvénients : l'engagement financier important sera lié aux décisions des conseils d'administration, des autorités de tarification, des banques qui doivent obtenir des garanties d'une « solidité » à long terme. Ensuite, l'ensemble des travaux importants (toiture, sécurité, etc.) seront à la charge de l'établissement.

La perspective de choix de location des futurs locaux présente également des avantages et inconvénients. Au niveau des avantages, la location permet d'être moins dépendant du bâtiment en terme d'adaptation dans le temps, une souplesse pour changer de lieu s'il apparaît inadapté au projet, il n'y a pas d'engagement à long terme. Au niveau des inconvénients, les loyers représenteront une charge du compte de résultat difficile à maîtriser : le tarif peut augmenter, le propriétaire peut exiger de reprendre les lieux, les travaux nécessaires restent conditionnés à son acceptation... D'autre part, sur un plan financier, la charge locative ne crée aucune capacité d'autofinancement car elle n'a aucune incidence sur la section d'investissement.

La question du choix entre la location ou l'achat des bâtiments du service doit donc être analysée selon différents critères qui sont :

- la capacité d'autofinancement des établissements concernés par le groupement
- les fonds propres des établissements
- les capacités d'emprunt auprès des organismes bancaires
- la définition du projet associatif et de service soumis aux autorités et leur évaluation des besoins en lien avec les schémas de planification et les politiques publiques.

En conclusion, le positionnement des différents conseils d'administration et autorités de tarification sera déterminant pour la réalisation du choix. De mon point de vue, pour des raisons de capacités financières et d'indépendance vis-à-vis des tiers, j'argumenterai auprès du conseil d'administration et des autorités pour ce projet, l'achat du bâtiment, car la MECS Mon Oustal a une assise financière solide et le taux de vétusté des immobilisations se dégrade.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Cf bilans financiers 2006, 2007, 2008 et plan de financement 2009-2013 en annexe.

## 3.2 Une stratégie politique et managériale adaptée au contexte

### 3.2.1 Les opportunités d'un CEP en groupement de coopération

L'article 312-7 prévoit la possibilité de matérialiser les relations de réseaux entre institutions par des conventions ou des groupements d'intérêts économiques ou publics. L'idée de coopérer permet de mutualiser, d'enrichir les compétences avec les apports respectifs de chacun dans le respect des différences. La coopération place l'usager au cœur du dispositif, car elle permet de constituer des parcours, des trajectoires d'insertion, sans rupture. « *Le partenariat, le réseau et le groupement de coopération ne sont pas des figures imposées : on n'impose pas à des gens de travailler ensemble, il faut pour cela un terrain propice* ». <sup>61</sup>

Alors que la loi qui a fondé le régime juridique du groupement d'employeur date du 25 juillet 1985<sup>62</sup>, le dispositif demeure encore confidentiel. Le groupement d'employeur n'est pas une formule miracle, mais ce « maillage » semble approprié dans notre contexte local.

Le groupement d'employeurs, obligatoirement de statut associatif<sup>63</sup> et non lucratif, constitue une forme atypique de relations du travail : il peut embaucher un personnel qui sera ensuite mis à la disposition des autres MECS membres du groupement. Créer un groupement d'employeur revient à mettre en place un nouvel établissement répondant à des besoins précis, trouvant son fondement dans une logique territoriale de développement local.

Le groupement d'employeur, administré par un conseil, délègue au directeur certains pouvoirs de décision, comme dans toute association. Le personnel est recruté par le groupement, qui ensuite le met à disposition des différents établissements, en fonction des besoins, dans une logique de mutualisation des emplois. Ce dispositif implique de repenser les stratégies d'organisation du travail. Les salariés peuvent être mis à disposition successivement dans plusieurs établissements, partager leur temps entre deux ou trois établissements par semaine.

Pour les salariés, l'intérêt est le développement de l'emploi durable : les personnes en fin de contrat ont davantage de possibilités d'être reclassées au sein d'un des

---

<sup>61</sup> TREGOAT J.J., États généraux des Directeurs d'Établissements et Services Sanitaires, Sociaux et Médico – sociaux, jeudi 6 et vendredi 7 décembre 2007, Paris.

<sup>62</sup> Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985, JO du 26.

<sup>63</sup> Alinéa 2 de l'article L. 127-1 du Code du travail, selon lequel les GE ne peuvent être constitués que sous la forme juridique d'association déclarées de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901.

établissements adhérents, où les besoins fluctuent. Les droits de chaque salarié de groupement d'employeurs trouvent leur source dans le contrat de travail, par l'application obligatoire d'une convention collective<sup>64</sup> et la représentation du personnel (même si la dispersion du personnel ne favorise pas le droit syndical et la défense des intérêts collectifs). Les groupements se trouvent dans l'obligation d'appliquer les règles de droit commun pour la mise en place et le fonctionnement des instances représentatives du personnel mais les salariés, n'étant pas liés par un contrat de travail avec l'établissement utilisateur, ne peuvent avoir la qualité d'électeurs des représentants du personnel. Ils ont accès à ces droits et aux activités sociales et culturelles du comité d'entreprise dans le groupement d'employeur.

Les groupements d'employeurs apparaissent comme une formule souple répondant à des besoins très divers même si l'enveloppe juridique est identique. Toutefois, même si les statuts précisent des règles qui peuvent différer selon les groupements, les employeurs membres d'un groupement sont généralement responsables solidairement des dettes salariales : en cas de défaillance, les employeurs pourront être appelés à combler le passif.

Une des conditions de réussite d'un projet de groupement d'employeur est de bien identifier les besoins, mais également de veiller à une appropriation du projet par chaque établissement : *« A quel moment le projet initié par un tiers va – t – il devenir un projet porté par les entreprises ? Si ce transfert ne se fait pas, il faut craindre que le futur groupement d'employeur ne pourra se créer. Il faut sentir ce moment où les entreprises s'emparent du projet et le font leur. »*<sup>65</sup> Un comité technique regroupant les différents directeurs d'établissement et des représentants de l'administration du travail, de l'éducation nationale et des branches professionnelles des secteurs concernés et du Conseil Général doit engager une étude de faisabilité et établir un budget prévisionnel réaliste. Avant tout théorique, ce budget sera utile pour mobiliser des financeurs publics et des subventions. La détermination du mode de facturation en contrepartie des heures mises à disposition constituent des produits, ainsi que d'éventuelles cotisations des membres. Au niveau des charges, elles seront constituées par les salaires du personnel mis à disposition des adhérents et des frais de structure (salaire des permanents, loyers, impôts, charges diverses. Le taux de facturation forfaitaire (qui peut être affiné par un coefficient appliqué au coût de revient du salarié) devra permettre de constituer un excédent et une provision destinée à prévenir certains risques de gestion.

---

<sup>64</sup> Art. 127-2 al. 2 du Code du travail.

<sup>65</sup> FADEUILHE P., DALICHOUX J., 2005, *Les groupements d'employeurs*, Paris : Éditions Liaisons, page 72

Dès que l'étude de faisabilité aura défini les axes principaux du projet, il sera nécessaire de recruter un directeur, chargé d'animer, de développer, de gérer les finances (budgets et facturation, délais de règlements), de manager un personnel dispersé et de coordonner les associations (respect des modalités prévues dans les statuts) et directions du groupement (capacités de mobilisation, d'enthousiasme et d'entraînement).

Les salariés embauchés ne connaissent juridiquement qu'un seul employeur, le groupement, auquel il est lié par un contrat de travail écrit, même si la relation est triangulaire avec les établissements membres. Ainsi, même si l'établissement « utilisateur » a un pouvoir d'autorité sur le salarié du groupement en raison de l'acte de mise à disposition, c'est le groupement qui dispose du pouvoir de sanctionner le salarié fautif, par exemple d'une procédure de licenciement, ou qui a la qualité de partie au procès. Peu importe alors que le différent soit intervenu à l'occasion d'une mise à disposition. Concernant la durée effective de travail, les salariés du groupement d'employeur sont, pendant la durée de la mise à disposition, soumis aux horaires applicables au personnel de l'établissement utilisateur. Le temps de déplacement pour se rendre sur le lieu d'exécution du contrat de travail n'est pas un temps de travail effectif. Si le salarié n'est pas, pendant une période déterminée, mis à disposition d'un établissement adhérent, le groupement doit néanmoins le rémunérer conformément aux dispositions prévues dans son contrat de travail. Le groupement ne peut donc pas cesser le paiement des salaires à partir du motif qu'il n'a plus de travail à fournir au salarié.

Le groupement d'employeur favorise le développement territorial, les relations évoluent d'une situation concurrentielle vers une coopération porteuse de nouvelles valeurs. Par exemple, lorsqu'un établissement adhérent doit interrompre l'exécution du contrat de travail, lorsque l'activité diminue, le salarié poursuivra son contrat dans un autre établissement adhérent au groupement. Ces nouvelles formes de relations contractuelles s'inscrivent dans une évolution tendancielle générale<sup>66</sup> : du modèle de contrat à vie dans une seule entreprise, le contrat de travail s'exécute dans plusieurs entreprises. Le salarié accepte une mobilité professionnelle tout en conservant ses avantages statutaires.

---

<sup>66</sup> Cf. La notion de « fléxicurité », contraction de flexibilité et de sécurité, apparu en 1999 au Danemark, et repris ensuite dans le débat politique français.

### 3.2.2 Stratégie de management du projet

Un projet constitue une intention et une action, un processus construit à partir d'un diagnostic de situation, de choix d'objectifs cohérents puis de différents moyens à mettre en œuvre pour répondre à une problématique émergente précise, qui sera ensuite évaluée et réajustée.

Le choix d'une méthodologie claire pour conduire un projet, aussi contraignant peut-il paraître, est un atout permettant à tous les acteurs de projet de mener conjointement une action organisée selon des règles clairement exprimées. La nécessité d'une méthodologie formalisée permet d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité.

Le terme « management de projet » intègre la notion de gestion de projet à laquelle il ajoute une dimension supplémentaire concernant la définition des objectifs stratégiques et politiques de la direction (il intègre donc la Direction de Projet).

#### ➤ L'intention du projet

La terminologie du mot « projet » recouvre celle de l'intention, ce qui implique la notion de faisabilité, qui est une des étapes intermédiaires entre la réalisation du schéma directeur et le commencement du projet.

Un projet doit s'inscrire dans les objectifs généraux de l'établissement car il mobilise généralement du personnel pendant une période de temps longue. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire pour une organisation, avant même de se lancer dans des projets, de définir ses intentions stratégiques à moyen terme (un à trois ans). Ainsi, le schéma directeur a pour but de donner les orientations de manière prospective afin de définir des priorités en terme de réalisation des objectifs dans le temps. Il permet également de donner une visibilité sur les ambitions de l'établissement.

#### ➤ Le comité de pilotage

Lors du lancement du projet, un Comité de Pilotage, composé de responsables organisationnels est nommé afin d'en assurer le suivi. Cette structure temporaire, mise en place spécifiquement pour le projet, a pour but d'identifier les problèmes rencontrés lorsqu'une décision de niveau stratégique doit être prise au cours du projet. A la fin du projet, le Comité de Pilotage est dissous et le directeur de projet retrouve ses attributions originales.

Je propose à l'autorité de contrôle et de tarification, le Conseil Général, de me positionner en tant que pilote (ou chef) du projet groupement – CEP de l'Hérault, tout en respectant les prérogatives des différents Conseils d'administrations et des autres directeurs de MECS.

L'étude d'opportunité conduit à la rédaction d'un document nommé « note de cadrage ». Validée par le Comité de Pilotage du projet, elle officialise l'intention de projet. Lorsque l'idée du projet est formalisée, le Comité de Pilotage doit officialiser la mission du responsable de projet et en définir les clauses, dans une lettre de mission.

L'étude de faisabilité vise à analyser la faisabilité économique, organisationnelle et technique de projet. A partir de l'analyse sommaire des besoins, il convient de faire une estimation grossière du coût d'investissement et de fonctionnement du projet (en termes de moyens humains et matériels), des délais envisagés et des éventuels retours sur investissement. En fonction de ces estimations, le Comité de Pilotage peut envisager de continuer le projet en envisageant plusieurs scénarii. Chaque scénario envisagé permet d'évaluer les risques pesant sur le projet et doit s'accompagner d'un bilan prévisionnel présentant le coût et les avantages du scénario. Cette étape fait l'objet d'un dossier de faisabilité, remis au Comité de Pilotage afin que chaque scénario soit étudié.

➤ Management du personnel

Concernant les interventions du personnel, deux possibilités juridiques<sup>67</sup> existent, la convention constitutive du groupement doit préciser leur situation : salariés du groupement, ou professionnels associés par convention. La technique de la mise à disposition avec facturation au GCSMS du coût exact ne provoquera pas de modification dans le statut des intéressés, qui restent régis par leur contrat de travail. Ainsi, cette option présente des avantages, liés à la souplesse d'utilisation du personnel en place et une absence de risques financiers importants liés aux embauches, qui semble opportune en début d'activité. Toutefois, cette option présente des inconvénients : la direction aura un choix limité dans le personnel existant et ces changements impacteront les organisations existantes dans les services actuels. Toutefois, il me semble opportun, de relier ce projet à notre activité et à nos équipes de travail, dans une stratégie de management global.

Je propose donc, en début d'activité du groupement, d'éviter de procéder à des embauches directes mais de procéder par des mises à disposition en mobilisant l'ensemble des personnels. Au terme d'une année de fonctionnement, l'évaluation devra également porter sur ces éléments liés aux formes de contractualisation du personnel en activité pour le groupement et se prononcer sur l'opportunité d'embaucher directement.

---

<sup>67</sup> Art. L. 312-7 CASF.

Chaque directeur organisera son plan d'action stratégique interne pour manager son équipe actuelle en intégrant le projet de groupement. La référence au plan d'action global devra être impérative et les risques de divergences, d'écarts de compréhension ou d'actions existent fortement à cette étape. Par exemple, les formes de communication devront être harmonisées et même centralisées car elles conditionneront l'adhésion des acteurs de terrains.

Concernant la Maison d'Enfants que je dirige, après accord du conseil d'administration j'associerai les cadres intermédiaires et les délégués du personnel à une communication mobilisatrice. Une réunion générale présentera le projet de groupement au mois de juin, appelant à candidatures pour les nouvelles fonctions pour le mois de juillet, puis les entretiens au mois d'Août et Septembre. Face à une situation de pléthore de candidats, ou au contraire s'il en manque, j'imposerai nos choix selon des critères objectifs (qualification, ancienneté, lieu d'habitation, composition familiale), à partir des procédures de mobilités internes déjà en place et validées par un accord d'entreprise avec les délégués du personnel (les équipes se modifient obligatoirement tous les trois ans, pour un objectif d'éviter l'usure professionnelle liées aux routines et les sentiments d'injustice de conditions de travail supposées plus difficiles selon les âges des enfants accompagnés, les horaires, les lieux, etc., pour un salaire équivalent).

Le processus d'élaboration du projet d'établissement de la MECS, puis de l'évaluation interne, a réussi à dynamiser les pratiques. Je souhaite inscrire ce projet de groupement dans le cadre du dialogue social. Ayant procédé aux entretiens d'évaluations en 2008, je constate une très faible volonté de mobilité des professionnels, et parfois des résistances à déplacer ses représentations (dans les groupes de démarche qualité) ou à devoir partir en formation pour se qualifier. Or, pour éviter des phénomènes de perte de motivation face aux tâches à accomplir, je pense utiliser la communication et la mobilisation par ce projet de groupement.

Dans ce registre, la notion d'établissement apprenant,<sup>68</sup> quelle que soit la fonction ou le statut occupé, me paraît essentielle. La formation in situ, à partir de thématiques intéressantes à priori l'ensemble du personnel, pourra procurer des ouvertures, des liens pour tous les « éduquants » : surveillants de nuit, maitresse de maison, cuisiniers, personnel médical, économe, ouvrier d'entretien, éducateurs, cadres... En effet, chacun, à un moment donné, rencontre le jeune, et peut occuper une place éducative ayant un effet positif (ou néfaste) sur le jeune.

---

<sup>68</sup> BEAUJOLIN F., 2003, *Vers une organisation apprenante*, Paris : Liaisons, 168 p.

### 3.2.3 L'importance de jalonner les échéances

#### ➤ Les étapes du projet

Pour qu'il soit géré dans un contexte de qualité, un projet doit suivre différentes phases au terme desquelles des points de contrôle et de validation doivent être définis. Cela permet de maîtriser la conformité des réalisations à la définition des besoins ainsi que de s'assurer de l'adéquation aux objectifs de coûts et de délai.

Ces étapes de validation, permettent de déceler les non conformités au plus tôt et de s'adapter aux nouvelles contraintes dues aux aléas non prévus initialement. La maîtrise du temps alloué à chaque tâche est primordiale et l'analyse des risques est indispensable. En effet, au lancement du groupement il existe beaucoup d'incertitudes, dans la mesure où les caractéristiques ne sont pas encore formalisées. Cela représente autant de risques pour le projet qu'il faut essayer d'identifier afin de les anticiper. Le terme de jalon est utilisé pour désigner les événements sensibles de la réalisation du projet nécessitant un contrôle. Chaque jalon permet de vérifier que les conditions nécessaires à la poursuite du projet sont réunies. On désigne par le terme d'échéancier (éventuellement jalonnement) l'enchaînement des dates des jalons.

Le projet de groupement de coopération départemental peut être découpé de la manière suivante :

- ✓ *Phase préparatoire* : Cette phase permet de prendre conscience du projet de groupement de coopération, puis d'en étudier l'objet pour s'assurer que sa mise en œuvre est pertinente et qu'il entre dans la stratégie de chaque Maison d'Enfants. Cette phase, doit se conclure par la mise au point de documents contractuels formalisant le projet et indiquant les conditions organisationnelles de déroulement.
- ✓ *Phase de réalisation* : Il s'agit de la phase opérationnelle de création du groupement. Elle est menée par le comité de pilotage. Cette phase commence par la réception du cahier des charges et se clôture par la concrétisation juridique du projet : le groupement de coopération. Lors de la réalisation de l'ouvrage l'accent doit être mis sur la communication afin de pouvoir prendre les décisions au plus vite en cas de problème. Ainsi, la mise en place d'un plan de communication permet d'animer le projet, par exemple au travers de l'utilisation d'un tableau de bord de pilotage, en tant que pilote je prendrai les décisions d'arbitrage en cas de dérives et de déviations. Un rapport d'avancement permet à tous les acteurs du projet d'être informé des actions en cours et achevées. De plus, des réunions doivent être régulièrement organisées (hebdomadairement de préférence) afin de manager

l'équipe projet, c'est-à-dire faire un point régulier sur l'avancement et fixer les priorités pour les semaines suivantes.

- ✓ *Phase de fin de projet* : il s'agit de s'assurer que la concrétisation, la réalisation du groupement est conforme aux attentes du cahier des charges et aux orientations stratégiques définies avec les maisons d'enfants parties prenantes et à celles des autorités de contrôle et de tarification. Il s'agit aussi de faire en sorte que son « installation » et son utilisation se déroule correctement. Cette phase d'évaluation pourra s'élaborer en appui de référentiels au regard des missions confiées à la structure, des besoins de la population et de l'articulation aux dispositifs territoriaux. Une réunion de bilan sur le projet (débriefing) est bénéfique pour les acteurs car elle permet de passer en revue toutes les déviations du projet de groupement CEP et les mesures correctives entreprises.
- Établir un calendrier de l'action pour l'année précédent la création du groupement de coopération
- ✓ Avril 2009 : Finalisation de la charte inter associative des associations de protection de l'Enfance du Département de l'Hérault. Début de phase de recensement des besoins dans le Département : Étude des expériences similaires dans les départements voisins, avec les cadres et le Conseil d'administration, constitution du comité de pilotage, établissement du plan de communication interne, réunion générale des personnels
- ✓ Mai 2009 : Élaboration d'un pré – projet de groupement d'employeurs inter- MECS, détermination d'un pilote et des contributeurs dirigeant les commissions de travail thématiques (1 : les besoins du public déscolarisé et incasable, 2 : l'atelier forestier, 3 : l'atelier restauration – traiteur, 3 : l'atelier aide à domicile, 4 : l'atelier pêche, 5 : l'articulation du projet du groupement au travail éducatif des MECS et des familles).
- ✓ Mai à Septembre 2009 : Rencontre des autorités de tarification pour participation à la définition du cahier des charges, partage des expertises, Établissement du groupement d'employeur, communication aux équipes opérationnelles et recrutement.

- ✓ Octobre 2009: Passage en Commission Régionale de l'organisation Sociale et Médico – sociale<sup>69</sup> (CROSMS)
- ✓ Octobre à décembre 2009 : Recherche de locaux et aménagements, formation du personnel, travail sur le projet et les procédures internes, actualisation de documents administratifs
- ✓ Février 2010 : ouverture et présentation du nouveau dispositif aux agences départementales de la solidarité
- ✓ Avril 2010 : première évaluation et réajustements

Sous forme de tableau, nous visualisons les grandes phases et les cycles, groupes de travail ayant des échéances qui se répètent.

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
<b><u>Pré - projet, phase préparatoire</u></b>				
Création du comité de pilotage, études	X			
Information du personnel, plan de communication	X			
<b><u>Phase de réalisation, formations</u></b>				
Préparation des formations	X			X
Connaissance problématique déscolarisés		X	X	X
Construction référentiel certification métier (Forestier, pêche, aide à domicile, cuisinier) avec AFPA		X	X	X
Analyse des pratiques				X
<b><u>Micro projets</u></b>				
Atelier thèmes 1, 2, 3, 4, 5		X X X		
Restitution travail des ateliers		X		
Recrutements, écriture procédures		X	X X X	
Réunions par catégories de professionnels pour mise en place procédures				X X X
Actualisation des documents administratifs				X X
<b><u>Projet global</u></b>				
Réunion du comité de pilotage	X	X	X	X
Validation		X		X
Mise en forme groupement				X
Évaluation				X

<sup>69</sup> Les CROSMS, dans la loi Hôpital Patients Santé Territoire (HPST) du 24 juin 2009, seront remplacés par des commissions d'appel d'offre

### 3.3. L'évaluation pour développer des compétences

#### 3.3.1 L'évaluation interne au cœur du projet de service

La démarche d'écriture du projet de groupement va nous permettre d'introduire la thématique de l'évaluation, dont les équipes connaissent déjà les enjeux et les finalités. A partir des préconisations de l'agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale<sup>70</sup>, la construction de notre propre référentiel permettra de mettre en œuvre un processus d'amélioration de la qualité du service rendu.

La loi 2002 – 2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a ajouté dans le CASF l'article 116-1, qui exige de l'action sociale « *repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes (...) des personnes et des familles* ». Individualiser les réponses en fonction des besoins particuliers d'un enfant nécessite de procéder à une évaluation approfondie de chaque situation. Cette exigence est prévue par L 223 – 1 modifié du CASF, qui pose le principe d'une évaluation obligatoire et préalable à toute décision et organisation d'une prise en charge. C'est en prenant en compte la situation du mineur, l'état de la famille, les ressources de l'environnement et des partenaires sociaux que peut s'élaborer le « projet pour l'enfant » le plus adapté. A partir de la nouvelle obligation légale (art. L223 – 5 du CASF) d'un rapport annuel pluridisciplinaire, une attention concrète à la prise en compte des besoins de l'enfant accueilli devrait être continue. L'efficacité du dispositif de protection de l'enfance, sa capacité à adapter les moyens mobilisés à la variété des problématiques des enfants, pourra être évaluée.

L'évaluation constitue un outil, un processus visant l'amélioration par la mesure des écarts entre le projet et les actions concrètes. L'intérêt de l'évaluation est à double sens :

- il permet d'identifier les « bonnes pratiques » émergentes et d'en assurer la continuité.
- Il permet de déceler les points faibles résultant des nouveaux modes de travail pour les réajuster.

Il sera judicieux de communiquer les résultats des évaluations à l'ensemble du personnel car l'atteinte des résultats constitue une responsabilité partagée. Ainsi, lorsque les éléments sont positifs, les salariés seront valorisés, encouragés et reconnus et dans le cas contraire des stratégies d'amélioration du fonctionnement collectif seront élaborées en équipe.

---

<sup>70</sup> Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles, Avril 2008  
[http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/mise\\_en\\_oeuvre\\_evaluation\\_interne-2.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/mise_en_oeuvre_evaluation_interne-2.pdf)

Les indicateurs retenus sont de deux ordres : quantitatifs et qualitatifs.

- Re-mobiliser et évaluer des jeunes en voie d'exclusion
  - ✓ *Indicateurs quantitatifs* : Nombre de jeunes concernés, durée des accompagnements pré-professionnels
  - ✓ *Indicateurs qualitatifs* : typologie des problématiques à l'entrée, recensement des moyens utilisés (éducatifs, scolaires, sport, art, etc..) en vue de modéliser des procédures, recensement des attentes liées au placement par les partenaires ou la famille, typologie des problématiques à la sortie de cet objectif
  
- Former à un métier concret
  - ✓ *Indicateurs quantitatifs* : Nombre de jeunes concernés, type de projet, durée de la formation prévue/réalisée.
  - ✓ *Indicateurs qualitatifs* : Satisfaction du jeune, évaluation des progrès par le professionnel, perspectives d'emplois.
  
- Obtenir une qualification professionnelle
  - ✓ *Indicateurs quantitatifs* : Nombre de jeunes concernés, type de qualification, durée, proportion d'obtention.
  - ✓ *Indicateurs qualitatifs* : Analyse des facteurs de réussite ou d'abandon et d'échec, analyse des méthodes pédagogiques, nombre d'embauches liées à la qualification, perspectives pour le jeune.
  
- S'insérer par le travail salarié et devenir autonome, préparer le passage à la majorité et la sortie du dispositif.
  - ✓ *Indicateurs quantitatifs* : taux d'emploi des jeunes, âge de la sortie, durée du suivi, nombre de partenaires sollicités.
  - ✓ *Indicateurs qualitatifs* : Satisfaction des stagiaires ayant bénéficié de l'accompagnement du service, type de prestations effectuées après la sortie de formation, satisfaction des partenaires sollicités.
  
- Organisation et fonctionnement du groupement
  - ✓ *Indicateurs quantitatifs* : Nombre de réunions entre le groupement et les établissements, nombre de présents, délai de diffusion des comptes rendus.

- ✓ *Indicateurs qualitatifs* : Satisfaction des professionnels, taux d'absentéisme, qualité des relations avec les représentants du personnel, type de questions dans les réunions.

### **3.3.2 L'analyse des pratiques et la formation pour enrichir les compétences**

Le changement prescrit peut déstabiliser les salariés installés dans des routines, avec des repères rassurants, construits sur des expériences et des compétences concrètes. J'ai considéré l'importance d'associer les salariés au processus d'élaboration du projet afin de mobiliser les acteurs et leurs compétences. Nécessairement, il faut articuler les solutions organisationnelles aux modifications des compétences.

Deux moyens permettent d'améliorer les compétences, de les adapter au nouveau contexte : l'analyse des pratiques, et la formation. De plus, ces deux modalités de constructions de savoir-faire contribueront à l'émergence de contrôles, d'évaluations internes de soi-même (construction d'une éthique professionnelle) et des autres, par des espaces d'échanges de perceptions, de représentations d'identités professionnelles améliorant la qualité globale du service.

L'analyse des pratiques permet de mettre à jour des fonctionnements professionnels et de les évaluer en groupe, en vue de les réajuster en équipe. En contact direct avec les jeunes difficiles, parfois agressifs et violents, les salariés sont eux-mêmes parfois en souffrance devant ces perturbations. L'instance réflexive de travail en groupe avec un intervenant extérieur permet de mettre à distance des situations et de mieux les gérer. Afin de favoriser des échanges émotionnels sans que le salarié ne se sente jugé par son supérieur hiérarchique, ces temps de travail doivent se dérouler sans la présence du cadre. L'objectif de cette instance sera donc de proposer une logique de réflexion pour l'action.

L'analyse des pratiques professionnelle constitue un outil complémentaire de la formation. Une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences répond au besoin de stimuler les pratiques et perfectionner les compétences des salariés. La formation de son côté contribue à la transmission et actualisation de valeurs associatives et favorise l'amélioration de la qualité des prestations.

Dans un souci de professionnalisation de l'association, j'ai mis en place en début d'année 2008 les entretiens annuels d'évaluation. Je les ai conduits directement cette année auprès de l'ensemble des personnels. J'ai pu ainsi identifier les besoins mais également écouter les demandes spécifiques de mobilité et d'inscription dans le nouveau projet.

Dans la ligne directrice du Programme Annuel d'Utilisation des Fonds qui sera communiqué à l'ensemble des services, je formule trois axes :

- le travail en équipe
- l'accompagnement des adolescents en difficulté et les techniques de recherches d'emploi
- la formation des cadres intermédiaires à leurs nouvelles missions et subdélégations

Je privilégie les formations collectives en intra afin de favoriser la connaissance et l'appropriation du projet de service et la reconnaissance de la complémentarité des équipes pluri-professionnelles. Les demandes de formation individuelles pour 2009, 2010 et 2011 seront étudiées en lien avec l'entretien annuel d'évaluation et les axes déterminés dans notre projet directeur.

Avec les autres directeurs du groupement, nous avons envisagé d'inclure le domaine de la formation professionnelle des personnels. En vertu de l'article R. 312-194-4-4° du CASF, « *les groupements (...) peuvent être constitués notamment en vue de permettre à leur membres (...) de définir ou proposer des actions de formation à destination des personnels de leurs membres* ». Ainsi, ces axes du plan annuel unique de formation de la MECS Mon Oustal pourraient être convergents avec les autres établissements. Une répartition des propositions de formation, la mutualisation des besoins pourraient favoriser un enrichissement de l'offre de thématiques proposées, à moindre coût : La négociation avec les organismes de formations peuvent concerner au total plus de 100 salariés. Au niveau du financement, la mutualisation pourrait également favoriser la budgétisation des fonds hors PAUF, en argumentant et en précisant le caractère impératif des besoins directement liés au nouveau projet de création de service.

### **3.3.3 Une communication - enquête auprès des partenaires**

#### ➤ La communication large et adaptée

La mission des maisons d'enfants évolue, les prestations s'adaptent aux besoins émergents des jeunes, le groupement permet de mettre en œuvre cette mutation des pratiques professionnelles. Les équipes actuelles sont nécessairement impliquées et la communication autour du projet concernera au départ les équipes de direction, puis s'étendra à l'ensemble des acteurs en interne puis vers l'externe.

Pour devenir un outil de travail, la communication doit être anticipée et organisée. Les premiers partenaires concernés sont les familles des jeunes placés : il faut préparer un argumentaire compréhensible, accessible à partir du constat des difficultés rencontrées par le jeune, les propositions d'orientation et les atouts du centre éducatif et professionnel. Ceci mettra en avant les spécificités du projet du jeune visant une formation professionnelle. Pour le jeune, le livret d'accueil et un stage de 2 à 4 jours fournira un temps de réflexion préalable à la contractualisation de l'accompagnement (avec l'ASE).

Au niveau des partenaires susceptibles de décider de l'orientation en CEP comme les juges et l'ASE, une inauguration avec un temps de réunion permettra d'explicitier les spécificités du projet et la présentation de l'équipe. Auparavant, une plaquette d'information sera diffusée largement. Pour l'inauguration, un dossier puis une conférence de presse sera prévue afin de diffuser largement l'information dans la presse locale et spécialisée. Un site internet peut également constituer un outil de communication complémentaire.

Au niveau des partenaires locaux (mairie, gendarmerie, établissements scolaires, hôpitaux), ils seront également récepteurs d'un courrier d'invitation à l'inauguration et aux journées portes ouvertes comme de la plaquette informative. Ceci dans un objectif d'ouverture et de transparence afin d'éviter les rumeurs et représentations négatives fréquentes dans ce type de projet.

Le développement du partenariat avec les organismes de formation et plus particulièrement avec les écoles d'éducateurs, doit également être organisé en amont du démarrage du projet, afin de procéder à des échanges de compétences (propositions d'interventions sur notre expérience, accueil de stagiaires, conventions de partenariat, formations du personnel, etc.).

➤ Une enquête qualitative permanente des besoins auprès des partenaires

Les partenaires professionnels : juges, ASE, CMS<sup>71</sup>, PJJ, autres établissements, etc. nous ont aidé à identifier les besoins actuels comme par exemple évaluer le phénomène de déscolarisation ou le problème lié à l'absence de CEP dans le Département.

Afin de continuer à améliorer le service, nous devons continuer à évaluer ensemble les problématiques rencontrées, les besoins identifiés, car ils peuvent diverger selon les territoires, les professions, les places de chacun.

---

<sup>71</sup> Centre médico social ou agence départementale de la solidarité (dans l'Hérault), accueillant directement le public bénéficiaire d'accompagnement social, sous l'égide du Conseil Général

Un observatoire départemental de la jeunesse pourrait ainsi se réunir périodiquement et confronter leurs représentations et leurs évaluations, dans le but de parfaire le dispositif et de modifier les prestations du groupement CEP.

Le travail pourrait commencer sur le thème de la déscolarisation par exemple, puis se prolonger sur la question de la formation, etc... Les échanges entre professionnels de la police, de la justice, du travail social, des établissements scolaires, ou des employeurs d'apprentis permettra de structurer et de faire évoluer le projet en prise avec les réalités rencontrées et de garder la confiance de chacun de ces partenaires directement concernés.

### **CONCLUSION PARTIELLE :**

Dans cette dernière partie, j'ai présenté la mise en œuvre du Centre Éducatif et Professionnel, en groupement de coopération avec trois Maison d'Enfants à Caractère Social. En s'appuyant sur les besoins évalués par le schéma départemental et les analyses des inadéquations des dispositifs existants, la démarche de projet doit être pilotée, jalonnée et évaluée afin de se donner les conditions de la réussite.

## Conclusion

Il n'existe qu'un seul statut de citoyen, on ne peut se résigner à l'existence parfois évoquée de « citoyen de seconde zone ». Notre culture, nos représentations et les concepts évoluent : par exemple, nous préférons utiliser « personne en situation de handicap », contingent lié à une situation, plutôt que « personne handicapée », stigmatisant un paramètre de l'identité humaine. Un écart conceptuel et idéologique analogue s'observe avec les jeunes en difficultés sociales, souvent nommés « cas sociaux », « sauvageons » ou « jeunes incasables ».

Mon éthique de directeur m'a conduit à réinterroger ces lieux communs et surtout certaines pratiques d'exclusion et de rejets répétés par les établissements.

Lorsqu'un adolescent est confié aux services de l'Aide Sociale à l'Enfance du département, c'est avant tout la question de l'hébergement qui est à résoudre. La question de son insertion professionnelle vient plus tard, après les priorités de santé et après l'évaluation de la distance géographique qu'il convient ou pas de laisser entre lui et son milieu familial. Pourtant, en approchant de la majorité, la question de l'insertion professionnelle se pose et peut devenir une problématique évoluant vers l'exclusion. Alors que pour ces jeunes adultes, le retour à la famille ne se pose plus comme objectif, cela soulève cruellement la question de leur sortie du dispositif.

S'attacher à répondre aux besoins des personnes déscolarisées, « incasables » apparaît alors comme une nécessité pour prévenir l'exclusion, la délinquance, les conduites toxicomanes de futurs adultes.

Les politiques publiques liées à la protection de l'enfance ont considérablement évolué ces dernières décennies et les professionnels se sont saisi des outils permettant d'adapter leurs pratiques aux nouvelles problématiques sociales et culturelles des jeunes.

Toutefois, ces évolutions semblent ne pas suffire, les établissements sociaux produisant eux-mêmes parfois des exclusions à répétitions. Face aux situations de personnes déscolarisées de plus en plus jeunes, les services de milieux ouverts et les MECS se trouvent démunis en termes de propositions d'orientation dans le département.

Pourtant, les centres éducatifs et professionnels qui allient les apprentissages scolaires et professionnels contribuent à restituer une identité positive d'apprenant aux jeunes et les expériences sont fructueuses dans les départements voisins.

Au niveau des professionnels, il est nécessaire de traiter ce problème en coopération, sur un territoire étendu au département. Relativement peu de jeunes seront concernés par ce dispositif (jeunes de moins de 16 ans déscolarisés et jeunes « incasables »), mais les groupes devront rester restreints (taux d'encadrement élevé, sur le modèle des centres éducatifs renforcés).

Le philosophe Jean Bernard PATURET situe le métier de directeur au carrefour du politique et de l'éthique<sup>72</sup>. Je partage son point de vue selon lequel une partie de son pouvoir, par délégation du Conseil d'administration, dépasse les compétences techniques, d'expertise et le directeur sera « *le garant de la reconnaissance de l'ensemble des acteurs à la production collective du sens, (...), il légitimera aux yeux de tous le projet mis en tension avec les finalités associatives et les politiques sociales* »<sup>73</sup>. D'autre part, en décidant, le directeur pose « *des choix éthiques qui engagent sa responsabilité* »<sup>74</sup>, en lien avec ses valeurs propres.

Il est également nécessaire, pour éviter certaines dérives de personnalisation des responsabilités, de rationaliser les rapports de travail par la clarification des fonctions, le contrôle et l'évaluation du projet. Espace de « *fiction, d'art* », la direction, « *loin de représenter un havre de paix, est surtout un lieu de questionnement et d'affrontement. Les incertitudes qu'elle rencontre obligent à développer de nouvelles stratégies, de nouveaux rapports avec autrui et le monde environnant* ».<sup>75</sup>

Le groupement de coopération permettra une souplesse, une mobilité des jeunes (MECS d'origine, famille, CEP) et des professionnels. D'autre part, le groupement de coopération, même si le pilotage est centralisé, permettra de développer des propositions d'ateliers diversifiés.

Adaptée au contexte local du département, la mise en œuvre d'un groupement de coopération éducatif et professionnel préviendra la déscolarisation, l'exclusion de jeunes devenant « incasables ».

---

<sup>72</sup> MIRAMON J.M, COUET D., PATURET J-B., 2005, *Le métier de directeur, techniques et fiction*, 3<sup>ème</sup> édition, Rennes : ENSP, 272 p, troisième partie « Approches du pouvoir », pp 103 – 128.

<sup>73</sup> Ibid., p : 113.

<sup>74</sup> Ibid. p : 123.

<sup>75</sup> Ibid., p : 246.

---

## Bibliographie

---

### Ouvrages

- DUBET F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris : Le Seuil, 251p.
- BAJOIT G., FRANSSSEN A., 1995, *Les jeunes dans la compétition culturelle*, Paris : Presses Universitaires de France, 304p.
- BATIFOULIER F., TOUYA N. et al., 2008, *Refonder les internats spécialisés – Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 276 p.
- BEAUJOLIN F., 2003, *Vers une organisation apprenante*, Paris : Liaisons, 168 p.
- BERGER M. 2003, *L'échec de la protection de l'enfance*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 280 p.
- CAMBERLEIN P., 2005, *Le dispositif de l'action sociale et médico-sociale en France*, Paris : Dunod, 256 p.
- CHAPPONNAIS M. 2005, *Placer l'enfant en institution – MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants*, Paris : Dunod, 234 p.
- FADEUILHE P., DALICHOUX J., 2005, *Les groupements d'employeurs*, Paris : Éditions Liaisons, 252 p.
- JAEGER M., BAUDURET J-F., DUBREUIL B., et al., 2005, *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 1248 p.
- LEPOUTRE D., 1997, *Cœur de banlieue. Codes, rites et langages*, Paris : Odile Jacob, 362 p.
- LOUBAT J.R., *Penser le management en action sociale et médico – sociale*, Paris : Dunod, 392 p.
- NAVES P., 2007, *La réforme de la protection de l'enfance. - Une politique publique en mouvement*, Paris : Dunod, 294 p.
- MIRAMON J.M, COUET D., PATURET J-B., 2005, *Le métier de directeur, techniques et fiction*, 3<sup>ème</sup> édition, Rennes : ENSP, 272 p.
- RAY J-E., 2007, *Droit du travail droit vivant*, 16<sup>ème</sup> édition, Paris : Liaisons, 640 p.
- TOUTUT J.P., 2007, *Management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Repères et recommandations*, Paris : Seli Arslan, 160 p.

## Rapports et conférences

- ANESM, Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles, Avril 2008, [visité le 03.07.09], disponible sur internet :  
[http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/mise\\_en\\_oeuvre\\_evaluation\\_interne-2.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/mise_en_oeuvre_evaluation_interne-2.pdf)
- BARREYRE J-Y., Les Jeunes dits « incasables », CREA I Ile de France, publié le 14/01/09, [visité le 11.06.09], disponible sur internet :  
[http://www.creai-idf.org/news/index.php?id\\_news=121](http://www.creai-idf.org/news/index.php?id_news=121)
- HIRSCH M. Livre vert de la jeunesse, commission de concertation sur la politique de la jeunesse, « reconnaître la valeur de la jeunesse », Haut commissaire à la jeunesse, le 6 Juillet 2009, disponible sur internet [[http://www.lagenerationactive.fr/files/LivreVertJeunesse\\_web0907.pdf](http://www.lagenerationactive.fr/files/LivreVertJeunesse_web0907.pdf)], page consultée le 9 juillet 2009.
- NOGRIX P. rapport n°384 du groupe de travail sénatorial, *L'amélioration de la procédure de signalement de l'enfance en danger*, avril 2005 [visité le 08.04.09], disponible sur internet :  
<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000447/0000.pdf>
- ONED, quatrième rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, Février 2009, [visité le 10.04.09], disponible sur internet : [http://www.oned.gouv.fr/docs/production-interne/rapports/rapport\\_oned2008\\_020209.pdf](http://www.oned.gouv.fr/docs/production-interne/rapports/rapport_oned2008_020209.pdf)
- UNASEA « *Les CEP, une expérience qui mérite d'être confortée* », juillet 2007.
- SACO, SICOT F., ARES (2002), L'espace social de la déscolarisation. Trajectoires invisibles et méconnaissances institutionnelles, [visité le 20.04.09], disponible sur internet :  
<http://cisad.adc.education.fr/descolarisation/>
- Schéma Départemental de la protection de l'enfance, conjoint Conseil Général Aude– PJJ, 2006- 2011
- Schéma Départemental enfance – famille 2008- 2012, Conseil Général de l'Hérault.
- SCHWARTZ B, LABBE P., et al. (2007), Association nationale des directeurs de missions locales, « *Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, suivi de Bien sous tout rapport et Manifeste pour un contrat social avec les jeunes* », Les Panseurs sociaux, 236 p.

- TREGOAT J.J., F.N.A.D.E.S., États généraux des Directeurs d'Établissements et Services Sanitaires, Sociaux et Médico – sociaux, jeudi 6 et vendredi 7 décembre 2007, Paris, [visité le 15.04.09], disponible sur internet : <http://www.fnades.fr/documents/1200851580.pdf>

## Articles

- CHARTIER J-P, 1989 « Les incasables : alibi ou défi », *hors série Journal des Psychologues*, 192p.
- LE BRETON D., « Des conduites à risque comme rite de passage », dossier « Société du risque. Fantômes et réalités », *Sciences Humaines*, n° 124, février 2002, p. 36.
- GLASMAN D., OEUVRARD F. (dir), *La déscolarisation*, La Dispute, 2004, ESTERLE – HEDIBEL M., « Précarité, stratégies familiales et déscolarisation », pp. 201- 217 -« Quelle construction identitaire pour les jeunes déscolarisés ? », pp. 247- 264.
- GLASMAN D., OEUVRARD F. (dir), *La déscolarisation*, La Dispute, 2004, ESTERLE – HEDIBEL M., « Précarité, stratégies familiales et déscolarisation », pp. 201- 217 -« Quelle construction identitaire pour les jeunes déscolarisés ? », pp. 247- 264.
- MAIGNE N. /SICOT F (2006) *Empan* N° 59 « Les centres éducatifs renforcés, pulsations du social », article « *Les CER, un placement (pénal) parmi d'autres?* » pp 91 – 104.
- MAIGNE N. (2005) *Forum* N° 109, « Savoirs, pratiques et figures du métier de formateur », article « *La sociologie, un outil professionnel éducatif pour se situer autrement* » pp 13 - 18.

---

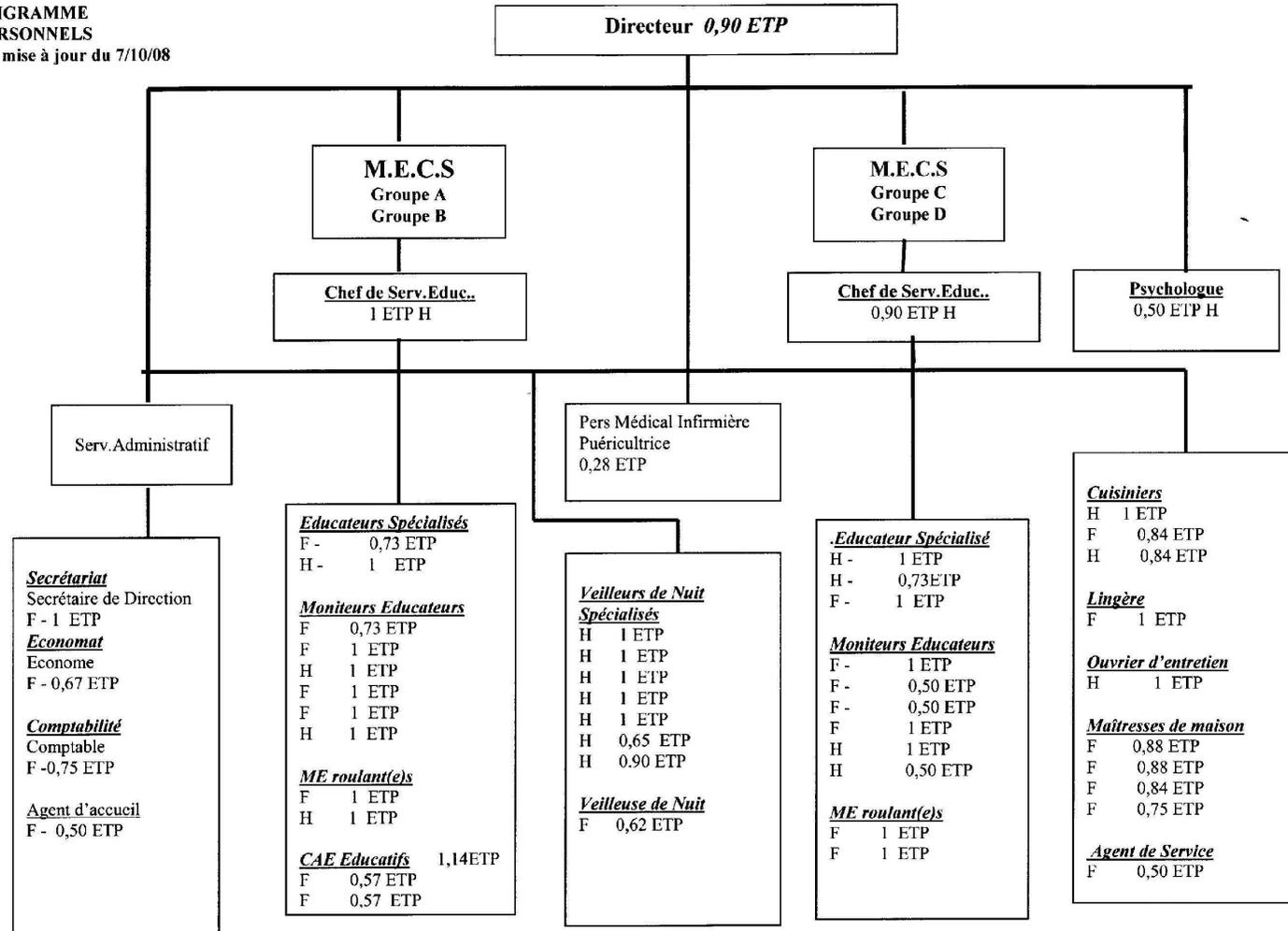
## Liste des annexes

---

- organigramme des personnels de la MECS Mon Oustal .....II
- Bilan financier 2006, 2007 et 2008 de la MECS Mon Oustal.....III
- Plan Pluriannuel D'investissement 2009 – 2013.....IV
- fiche N°20 schéma Départemental Enfance et Famille de l'Hérault 2008 – 2012.....V
- fiche n°21 schéma Départemental Enfance et Famille de l'Hérault 2008 – 2012.....VI
- Carte du dispositif d'accueil au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance dans le département de l'Hérault au 1<sup>er</sup> Janvier 2009.....VII

ASSOCIATION des Œuvres Sociales du St Ponais : Présidente Aline VIGUIER

ORGANIGRAMME  
DES PERSONNELS  
Dernière mise à jour du 7/10/08



BILAN FINANCIER ANADES 2007							
BIENS	2006	2007	2008	FINANCEMENTS	2006	2007	2008
<b>Biens stables</b>				<b>Financements stables</b>			
Immobilisations incorporelles				Apports ou fonds associatifs	62	62	62
Immobilisations corporelles brutes :				Réserves ou provisions des plus-values nettes			4
- Terrains	4	4	4	Excédents affectés à l'investissement	853	928	928
- Constructions	2 237	2 249	2 282	Subventions d'investissements			
- Installations techn., matériel, outillage	286	287	258	Réserves de compensat <sup>o</sup> des charges d'amort			16
- Autres	282	280	278	Provisions pour renouvellement d'immobilisat <sup>o</sup>			
Immobilisations en cours				Emprunts et dettes financières	699	616	552
Immobilisations financières		6	6	Dépôts et cautionnements reçus			
Charges à répartir				Amortissements :			
Autres				- Immobilisations incorporelles	1 191	1 254	1 348
Amortissements comptables différés				- Constructions	202	216	207
Comptes de liaison investissement				- Installations techn., matériel, outillage			
				- Autres	181	185	199
				Autres (résultats non contrôlés...)			
				Comptes de liaison investissement			
TOTAL II	2 809	2 826	2 828	TOTAL I	3 188	3 261	3 316
<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)</b>				<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-III)</b>	<b>379</b>	<b>435</b>	<b>488</b>
<b>Actifs stables d'exploitation</b>				<b>Financements stables d'exploitation</b>			
Report à nouveau déficitaire			90	Réserves et provisions de couverture du BFR	97	97	138
Résultat déficitaire		92		Réserves de compensation des déficits		41	
Créances glissantes (art.R314-98 CASF)				Résultat excédentaire	27		67
Droits acquis par les salariés non provisionnés				Report à nouveau excédentaire affecté à :	112	41	
Autres				- réduction charges d'exploitation			
Comptes de liaison exploitation (stable)				- financement mesures d'exploitation			
		92	90	Provisions pour risques et charges	36		149
TOTAL IV				Fonds dédiés			
<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)</b>				Autres			
<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF</b>				Comptes de liaison exploitation (stable)			
<b>Valeurs d'exploitation</b>				TOTAL III	272	179	354
Stocks				<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)</b>	<b>272</b>	<b>87</b>	<b>264</b>
Avances et acomptes versés				<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF</b>	<b>651</b>	<b>522</b>	<b>752</b>
Organismes payeurs, usagers	351	211	226	<b>Dettes d'exploitation</b>			
Créances diverses d'exploitation	31	50	3	Avances reçues			
Créances irrécouvrables en non valeur				Fournisseurs d'exploitation	56	41	66
Charges constatées d'avance	7	5	11	Dettes sociales	162	150	248
Neutralisation des dettes pour congés à payer			109	Dettes fiscales			
Autres				Dettes diverses d'exploitation			
Comptes de liaison du cycle d'exploitation				Dépréciation des stocks et créances			
	389	266	349	Produits constatés d'avance			
TOTAL VI				Ressources à reverser à l'aide sociale			
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)</b>	<b>171</b>	<b>75</b>	<b>33</b>	Fonds déposés par les résidents			
<b>Liquidités</b>				Autres			2
Valeurs mobilières de placement				Comptes de liaison du cycle d'exploitation			
Disponibilités	493	459	430	TOTAL V	218	191	316
Créances sur cessions				<b>EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)</b>			
Comptes de liaison de trésorerie			300	<b>Financements à court terme</b>			
	493	459	730	Fournisseurs d'immobilisations			
TOTAL VIII				Fonds des majeurs protégés			
<b>TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)</b>	<b>480</b>	<b>447</b>	<b>719</b>	Concours bancaires courants			
<b>TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)</b>	<b>3 691</b>	<b>3 643</b>	<b>3 997</b>	Ligne de trésorerie			
				Intérêts courus non échus	13	12	11
				Comptes de liaison de trésorerie			
				TOTAL VII	13	12	11
				<b>TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)</b>			
				<b>TOTAL DES FINANCEMENTS (I-II+V+VII)</b>	<b>3 691</b>	<b>3 643</b>	<b>3 997</b>

PLAN DE FINANCEMENT Anades

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT FRI</b>					
<b>RESSOURCES</b>					
Augmentation des fonds propres (associatifs ou apports)					
Subventions		114			
Excédents affectés à l'investissement					
Cessions d'actif / Dons et legs en capital					
Nouveaux emprunts		1 100			
Autres dettes financières (cautionnements reçus, emprunts)					
Amortissements des charges à répartir					
Amortissements des actifs acquis avant le 1/1/2009	137	131	120	109	100
<b>Amortissements des acquisitions du plan</b>					
- Constructions (bâtiments)			13	13	13
- Agencements installations			48	48	48
- Matériel-outillage, équipements mobiliers					
- Autres					
Provisions pour dépréciation des immobilisations					
Autres					
Comptes de liaison investissement					
Total des ressources = A	137	1 345	181	170	161
<b>EMPLOIS</b>					
Subventions rapportées au compte de résultat					
Reprises provisions pour dépréciation des immobilisations					
Remboursement des emprunts antérieurs	50	53	55	58	61
Remboursement des emprunts prévus au plan			55	55	55
<b>Investissements prévus au plan</b>					
- Constructions (bâtiments)		264			
- Agencements installations		950			
- Matériel-outillage, équipements mobiliers					
- Autres					
- Immobilisations financières (prêts, cautionnés versés...)					
Charges à répartir					
Autres					
Comptes de liaison investissement					
Total des emplois = B	50	1 267	110	113	116
VARIATION NETTE DU FRI (A - B) = C	87	78	71	57	45
FRI INITIAL D	472	559	637	708	784
FRI CUMULE D + C = E	559	637	708	764	809
<b>VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION FRE</b>					
<b>RESSOURCES</b>					
Affectation du résultat (ou dotation) à la réserve de trésorerie					
Affectation du résultat à la réserve de compensation					
Affectation du résultat au financement mesures d'exploitation					
Dotations aux provisions pour risques et charges					
Reprise des déficits d'exploitation					
Autres					
Comptes de liaison trésorerie					
Total des ressources d'exploitation = F					
<b>EMPLOIS</b>					
Prélèvement sur les réserves de trésorerie					
Prélèvement sur la réserve de compensation					
Financement des mesures d'exploitation					
Reprise sur provisions pour risques et charges					
Reprise des excédents d'exploitation					
Autres					
Comptes de liaison trésorerie					
Total des emplois d'exploitation = G					
VARIATION NETTE DU FRE = (F - G) = H					
FRE INITIAL = I	280	280	280	280	280
FRE CUMULE I + H = J	280	280	280	280	280
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL CUMULE E + J	839	917	988	1 044	1 089
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>					
<b>AUGMENTATIONS</b>					
Stocks : rotation plus lente					
Stocks : effet volume et/ou prix					
Créances : allongement des délais de recouvrement					
Créances : effet volume et/ou prix					
Dettes : accélération des délais de règlement					
Reprise sur provisions pour dépréciation					
Autres					
Comptes de liaison exploitation					
Total des augmentations du BFR = K					
<b>DIMINUTIONS</b>					
Réduction des stocks					
Créances : accélération des délais de recouvrement					
Dettes : allongement des délais de règlement					
Dettes : effet volume et/ou prix					
Dotations aux provisions pour dépréciation					
Autres					
Comptes de liaison exploitation					
Total des diminutions du BFR = L					
VARIATION NETTE DU BFR = (K - L) = M					
BFR INITIAL N	333	333	333	333	333
BFR CUMULE N + M = O	333	333	333	333	333
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE C + H - M = P	87	78	71	57	45
TRESORERIE INITIALE	419	506	584	655	711
TRESORERIE NETTE EN FIN DE PERIODE	506	584	655	711	766
<i>(estimations des montants en fin d'année à ajouter)</i>					
Fournisseurs d'immobilisations					
Intérêts courus (ICNE)					
Autres					
Montant minimum de liquidités souhaité					
MONTANT DES LIQUIDITES EN FIN D'EXERCICE	506,0	584,0	654,7	711,4	756,1

## Schéma enfance famille 2008-2012

Axe: 4 : L'adaptation et la diversification des modalités d'accueil et d'accompagnement  
des mineurs et de leurs familles

Fiche n°20

### Développer l'insertion professionnelle dans les structures d'accueil

#### CONSTATS :

Dans le département, certaines MECS ont développé des outils d'insertion professionnelle spécifiques à côté des dispositifs traditionnels.

#### OBJECTIFS :

Faire le bilan de l'ensemble des dispositifs spécifiques existants.

Créer de la transversalité au regard des dispositifs de droit commun.

Créer du réseau sur le territoire pour permettre à d'autres types d'accueil d'accéder à ces dispositifs : accueil familial, lieux de vie et d'accueil, services habilités.

#### MODALITES OPERATOIRES :

Mises en réseau des différents types d'accueil.

Utiliser les dispositifs d'insertion professionnelle existants tant dans les structures de protection de l'enfance que dans les structures traditionnelles (AFPA, PAJ, ...).

#### INDICATEURS :

Nombre de jeunes confiés accédant aux dispositifs de droit commun au plus près de leur lieu d'accueil.

#### PILOTE / PARTENAIRES :

Pilote : Département

Partenaires : MECS, Services habilités, AFPA, Assistants familiaux, LVA.

## Schéma enfance famille 2008-2012

Axe: 4 : L'adaptation et la diversification des modalités d'accueil et d'accompagnement des mineurs et de leurs familles

Fiche n°21

### Créer une structure d'insertion professionnelle adossée à une MECS

#### CONSTATS :

Ce type d'équipement n'existe pas dans le département et cela contraint les équipes à orienter hors département régulièrement (90 jeunes en 2007) vers des départements dotés des équipements adaptés à leur accompagnement professionnel notamment :

St Jean de Causse (Tarn) ;

Centre Louis Defond (Gard) ;

La Chabraque (Aveyron) ;

Collège hôtelier Vernet les Bains – ALEFPA (Pyrénées-Orientales) ;

St Jean d'Albi (Tarn) ;

Centre St-Papoul (Tarn).

#### OBJECTIFS :

Créer une structure départementale qui réponde aux besoins et permettre une prise en charge au plus près du domicile familial, conformément aux dispositions de la loi du 5 mars 2007 sur la protection de l'enfance.

Inscrire la poursuite des prises en charge dans une démarche départementale de développement durable

#### MODALITES OPERATOIRES :

Définition du projet et du cahier des charges correspondant.

Création de la structure et réalisation des accueils.

Appel à projet auprès des structures et services susceptibles de conduire ce type d'action.

Sur le territoire Cœur d'Hérault pour répondre aux besoins de tout le territoire.

#### INDICATEURS :

Réduction du nombre d'accueils hors département sur ce type de structures.

#### PILOTE / PARTENAIRES :

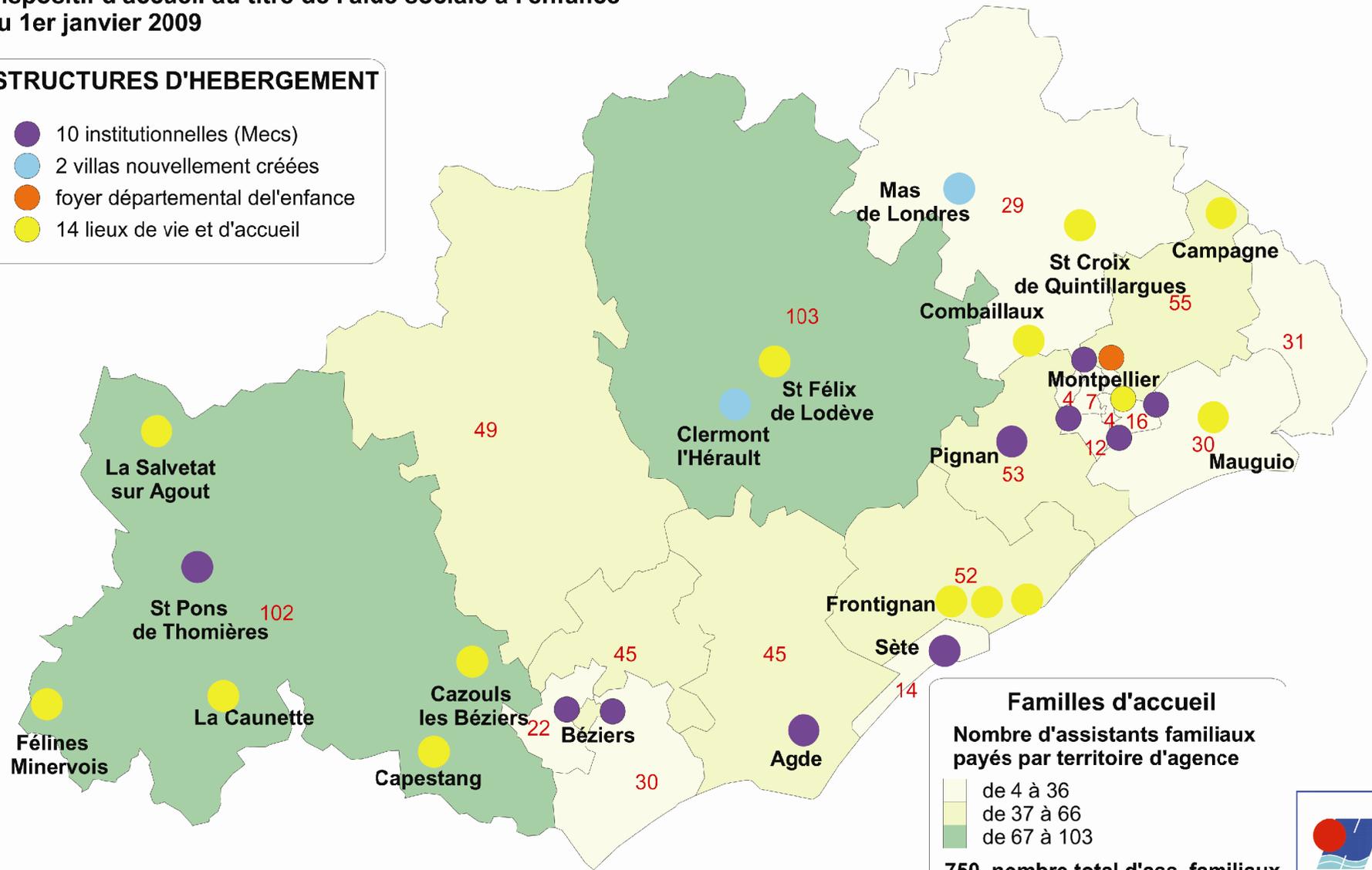
Pilote : Département.

Partenaires : MECS, Associations à caractère professionnel, Education nationale, AFPA, Structures d'insertion professionnelle.

## Département de l'Hérault Dispositif d'accueil au titre de l'aide sociale à l'enfance au 1er janvier 2009

### STRUCTURES D'HEBERGEMENT

- 10 institutionnelles (Mecs)
- 2 villas nouvellement créées
- foyer départemental de l'enfance
- 14 lieux de vie et d'accueil



### Familles d'accueil

Nombre d'assistants familiaux payés par territoire d'agence

- de 4 à 36
- de 37 à 66
- de 67 à 103

**750 nombre total d'ass. familiaux payés dans l'Hérault**  
(dont 47 indéterminés)



----- Limite d'agence départementale de la solidarité