



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**Directeur d'établissement social  
et médico-social public  
Promotion 2002 - 2003**

---

**LA CREATION D'UN ACCUEIL DE JOUR POUR JEUNES**

**DESCOLARISES.**

**L'EXEMPLE DU TERRITOIRE DE ROUBAIX TOURCOING**

**Thomas DEREGNAUCOURT**

---

# Remerciements

---

Je remercie en premier lieu Jean-Marc BRIATTE, Directeur de la Maison de l'Enfance et de la Famille métropole Roubaix Tourcoing, pour sa disponibilité, la qualité de ses conseils et son soutien permanent pendant la mise en place de ce projet.

Mes remerciements vont en second lieu à toutes les personnes (elles se reconnaîtront) qui ont contribué à la relecture de ce mémoire.

Enfin, je tiens à manifester ma sympathie à l'équipe du SRO avec qui se fut un grand plaisir de travailler pendant presque une année. Je leur souhaite bonne chance car l'aventure de ce nouveau service ne fait que commencer. Qu'ils puissent continuer à s'investir dans le projet avec le dynamisme qui les a caractérisé jusqu'à aujourd'hui.

---

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>page 1</b>
<b>I. DU CONSTAT DE L'INSUFFISANCE DES REPONSES ACTUELLES POUR LES JEUNES DESCOLARISES A LA DECISION DE CREATION D'UN NOUVEAU SERVICE DE LA MEF.</b>	<b>Page 5</b>
<b>A. La déscolarisation : une préoccupation nationale</b>	<b>page 5</b>
1) La déscolarisation reste un phénomène mal connu	page 5
2) Qui sont les jeunes déscolarisés ?	page 7
3) Des tentatives de réponses qui s'organisent	page 8
<b>B. Une acuité plus forte sur le territoire de Roubaix</b>	<b>page 11</b>
1) Des difficultés sociales et scolaires importantes	page 11
2) Repérage des modalités de prises en charge existantes	page 12
3) Un panel de réponses incomplet	page 14
<b>C. La déscolarisation : le « parent pauvre » de la protection de l'enfance</b>	<b>page 15</b>
1) Une prise en compte insatisfaisante des difficultés scolaires sur la MEF	page 15
2) La question de la déscolarisation a toute sa place dans les missions de la protection de l'enfance	page 17
3) Le cadre général de notre projet et la définition de la mission du service	page 19
<b>D. La définition des objectifs généraux du SRO</b>	<b>page 21</b>
1) L'analyse des trajectoires individuelles de déscolarisation à Roubaix	page 21
2) Le cadre théorique de la pyramide des besoins de Maslow comme support à la définition de nos objectifs de prise en charge	page 24

## **II. LA CONCEPTION DU PROJET.**

**Page 27**

### **A. Le repérage des facteurs de risques et de réussites du projet** **page 27**

#### **1) Les risques liés à la population accueillie** **page 27**

- a) Le risque de ne pas parvenir à mobiliser les jeunes à travers les activités proposées
- b) Le risque de l'absentéisme
- c) Le risque de « l'occupationnel »
- d) Le risque d'être sollicités pour des populations qui ne correspondent pas à notre mission
- e) Le risque de violences et de dégradations
- f) Le risque lié à une tranche d'âge aussi large
- g) Le risque du « cocon surprotecteur »

#### **2) Les risques liés au projet en lui-même** **page 30**

- a) Le risque d'être incapable de faire ce que l'on a écrit
- b) Le risque du manque d'expérience du personnel
- c) Le risque du travail à temps partiel de certains agents
- d) Le risque de clivage entre les ateliers plus « manuels » et les ateliers plus « intellectuels »
- e) Le risque d'incohérence du SRO avec le reste de l'établissement
- f) Les risques de dérapages budgétaires
- g) Le risque de ne pas faire le taux d'occupation prévu
- h) Le risque des incertitudes liées aux contraintes externes
- i) Le risque de méconnaissance des acteurs institutionnels

#### **3) Les facteurs de réussite** **page 33**

- a) Les ressources humaines
- b) L'EPDSAE comme soutien logistique et politique
- c) Les rencontres dans le cadre de la mise en place du schéma départemental enfance famille

### **B. Propositions et définition du plan d'actions global** **page 34**

#### **1) Le choix stratégique de la structuration interne** **page 34**

#### **2) La formulation des propositions d'actions en quatre blocs** **page 35**

- a) Propositions d'organisation de la prise en charge
- b) Propositions pour l'organisation du service en lui-même
- c) Propositions pour l'organisation logistique et financière
- d) Propositions pour les relations avec les partenaires internes et externes

#### **3) L'échéancier de la mise en place** **page 38**

**C. Le travail préparatoire à la mise en œuvre (juin - décembre 2002) page 39**

**1) La phase de conceptualisation page 39**

- a) La lettre de mission du conseil d'administration
- b) La première mouture du projet et la désignation du personnel
- c) L'élaboration du budget prévisionnel
- d) La tentative de maîtrise des incertitudes externes
- e) Les contacts avec d'autres centres de jour

**2) La phase de réflexion collective sur les ateliers page 44**

- a) Le premier groupe : les projets d'ateliers
- b) Le second groupe : l'organisation du service
- c) Le troisième temps : l'élaboration des outils de la prise en charge
- c) Le quatrième temps : l'organisation matérielle du service
- d) La question des locaux

**III. LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET LA PREMIERE EVALUATION DU SERVICE. Page 60**

**A. Les partenaires extérieurs et le plan de communication page 60**

**1) Les rencontres avec les partenaires extérieurs page 60**

**2) Le travail autour de la communication du SRO page 62**

**B. L'évaluation des prises en charge réalisées page 64**

**1) Comment évaluer la prestation offerte ? page 64**

**2) Des résultats de la prise en charge globalement atteints page 65**

**3) Un déséquilibre entre les admissions à l'interne et les admissions externes page 68**

**4) Une population que nous n'attendions pas : les mineurs étrangers isolés page 70**

**5) La tranche d'âge des 13-18 ans qui est majoritaire page 70**

**6) Des ajustements sur certains ateliers et une bonne articulation d'ensemble page 71**

**7) Un déficit de réflexion sur le travail avec les familles page 72**

<b>C. Le bilan de la phase opérationnelle</b>	<b>page 73</b>
1) Les incertitudes quant à l'existence même du projet	page 73
2) Les problèmes d'organisation logistique	page 74
3) Les dérapages budgétaires et le taux d'occupation	page 75
4) La poursuite de l'élaboration des outils de prise en charge et la finalisation de l'atelier « groupe de parole »	page 76
<b>D. Les axes futurs de développement du projet</b>	<b>page 77</b>
1) Un partenariat avec l'Education nationale qui doit être mieux formalisé	page 77
2) Clarifier notre manière de travailler avec les familles	page 78
3) Le système de stages en entreprises	page 79
4) Une mise en réseau des centres de jour de l'EPDSAE	page 80
<b>CONCLUSION</b>	<b>page 83</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>page 85</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

- AEMO** : Action Educative en Milieu Ouvert
- AFEV** : Association Française des Etudiants Volontaires
- AFPA** : Association nationale Pour la Formation Professionnelle des Adultes
- ANPE** : Agence Nationale Pour l'Emploi
- ASE** : Aide Sociale à l'Enfance
- CASF** : Code de l'Action Sociale et des Familles
- CCPD** : Conseils Communaux de Prévention de la Délinquance
- CCSD** : Commission de Circonscription du Second Degré
- CDES** : Commission Départementale d'Education Spéciale
- CEL** : Contrat Educatif Local
- CFG** : Certificat de Formation Générale
- CLS** : Contrat Local de Sécurité
- CROSS** : Comité Régional d'Organisation Sanitaire et Sociale
- DTPAS** : Direction Territoriale de Prévention et d'Action Sociales
- EPDSAE** : Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Education
- MEF** : Maison de l'Enfance et de la Famille métropole Roubaix Tourcoing
- MER** : Maison de l'Enfance de Roubaix
- SAS** : Structures d'Accueil Spécialisées
- SEGPA** : Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté
- SRO** : Service Ressources Orientation
- SSD** : Service Social départemental
- UPN** : Unités Polyvalentes Nord
- UTPAS** : Unités Territoriales de Prévention et d'Action Sociales

# INTRODUCTION

## Importance de la thématique

La question de la déscolarisation est un thème récurrent du débat politique en France. A nouveau remis à l'agenda, notamment par le renforcement des mesures pénales à l'encontre des parents qui ne respectent pas l'obligation scolaire pour leurs enfants, la problématique de la scolarisation des jeunes donne lieu de manière générale à une abondante réflexion depuis une dizaine d'années. Ainsi, des circulaires comme celles de 1998 instaurant le dispositif des classes relais<sup>1</sup> mais aussi la création de la veille éducative<sup>2</sup> démontrent s'il en était besoin l'acuité de cette question. Il est de plus en plus difficile d'obtenir un travail lorsque l'on sort du système scolaire sans qualification alors que cette possibilité était encore réelle dans une période de plein emploi. Le niveau de formation atteint est le facteur le plus discriminant dans l'insertion professionnelle des jeunes. D'où l'importance de réussir son passage à l'école. Mais en amont, avant même de parler des résultats et des performances de l'Education nationale dans sa capacité à transmettre des connaissances, il faut s'intéresser aux situations dans lesquelles certains jeunes ne fréquentent plus du tout l'école et se privent d'emblée de toute chance de décrocher une qualification qu'ils pourraient valoriser sur le marché du travail ou dans leur vie personnelle.

Si les phénomènes d'abandons de scolarité sont de mieux en mieux connus, que des études et des rapports sont rendus au ministère en charge de l'éducation nationale, que des dispositifs se mettent en place, force est de constater qu'une forte proportion de jeunes restent sur le bord du chemin et que l'on ne parvient pas à leur trouver une réponse qui prenne en compte l'ensemble de leurs difficultés. Ce mémoire, loin d'avoir la prétention d'apporter une réponse « miracle », a l'ambition de montrer qu'une offre adaptée, qui tient compte des besoins des jeunes dans leur globalité est possible sur le territoire de Roubaix.

## Quelques précisions sur les acceptions que nous retiendrons sur le vocabulaire ayant trait aux difficultés dans la scolarité.

Avant d'aller plus dans le détail, je souhaiterais prendre un temps pour préciser, de la manière la plus simple possible, les concepts qui concernent les difficultés scolaires. On entend souvent parler indifféremment de « déscolarisation, d'a-scolarisation, d'absentéisme, d'échec scolaire, d'abandon de scolarité, d'exclusion scolaire, de phobie scolaire, de conduites d'évitement scolaire, de décrochage ou de rupture scolaire ou même d'inadaptation scolaire ». Sans prétendre à une quelconque « vérité scientifique », je souhaite clarifier les termes employés afin de nous entendre, au moins pour le temps de ce mémoire, sur le sens que nous mettons derrière chacun de ces mots.

L'échec scolaire fait référence aux résultats obtenus. Il se caractérise notamment par l'absence d'obtention de tout diplôme ou toute qualification au terme de la scolarité. Certes, la déscolarisation mène de fait à l'échec scolaire, mais un élève peut très bien continuer à fréquenter sans aucune absence l'institution scolaire tout en ayant des résultats qui sont nuls ou presque.

On entendra par « a-scolarisation » le fait pour un enfant de ne jamais avoir été scolarisé. Cette situation est heureusement très peu fréquente pour les jeunes français mais concerne principalement les étrangers primo-arrivants sur le territoire national.

---

<sup>1</sup> Circulaire n° 98-120 du 12.06.1998.

<sup>2</sup> Plan d'action du 27 novembre 2001 et circulaire du 16.12.2001.

L'absentéisme est un phénomène assez précisément défini par les textes. Est qualifié d'absentéiste un élève qui est absent plus de dix jours dans le mois ou plus de quatre journées et demie pendant trois mois<sup>3</sup>. Nous verrons dans le corps de ce mémoire que plusieurs auteurs s'affranchissent de cette définition au profit d'une acception plus large.

L'abandon de scolarité consiste à mettre un terme à sa scolarité sans qu'une raison particulière ne motive cette arrêt (pas de formation professionnelle, pas d'emploi, pas de fin normale de cursus). L'abandon de scolarité est un constat qui ne préjuge pas des raisons qui ont poussé le jeune à ne plus fréquenter d'établissement scolaire. L'abandon laisse entendre également qu'il n'existe pas de projets alternatifs à l'école.

L'exclusion scolaire fait référence à une procédure de l'Education nationale. Après un passage en conseil de discipline, un élève peut être exclu de manière temporaire ou définitive de l'établissement dans lequel il est inscrit. Rappelons qu'en cas d'exclusion définitive, une procédure de réaffectation dans un autre établissement doit être entreprise si l'enfant est âgé de moins de 16 ans.

L'inadaptation scolaire est une expression qui vise à porter un jugement sur les capacités du jeune à pouvoir poursuivre une scolarité dans les conditions normales. C'est un vocabulaire qui nous semble désuet et qui ne vise qu'à rejeter la faute des difficultés scolaires sur l'élève en affirmant que ce sont ses défauts intrinsèques qui rendent la poursuite de sa scolarité impossible. Définir si les capacités de l'élève ne lui permettent pas de suivre une scolarité classique relève de commissions spécialisées comme la CCSD au niveau de l'établissement, voire de la CDES. Pour notre part, nous nous abstenons dans le propos qui va suivre d'employer ce type de vocabulaire car il nous semble enfermer les individus dans des catégories, les labelliser en tant que déviants et, à ce titre, les empêcher de choisir toute autre dynamique.

La phobie scolaire est également un terme que l'on retrouve de plus en plus dans la littérature spécialisée. Il s'agit d'une vision psychologisante voire psychiatrique de l'absentéisme. Sans rejeter d'emblée cette dénomination et l'analyse qui en découle, il nous semble nécessaire d'être prudent quant à l'usage de cette expression. En effet, certaines situations identifiées comme des phobies scolaires dissimulent en fait d'autres problèmes (comme le racket) très éloignés d'une aversion envers l'école elle-même. Par ailleurs, je crois que les phénomènes de phobie scolaire n'entrent que de façon très marginale dans la question de la déscolarisation.

Les conduites d'évitement scolaire recouvrent, en plus de l'absentéisme, les comportements lors des temps de présence à l'école. Il s'agit notamment d'intégrer les retards ou les cours « séchés » de manière ponctuelle.

Enfin, les notions de rupture et de décrochage scolaire donnent des indications concernant la manière dont le lien avec l'école a été rompu. At-il été rompu de manière brutale (cas de la rupture) ou n'est-ce que progressivement que le jeune a pris ses distances par rapport à l'institution (cas du décrochage scolaire) ? Dans les deux cas, l'intérêt de poser les choses en ces termes est de placer le jeune dans un processus, de considérer d'emblée qu'il y a un parcours de vie qui amène à la déscolarisation. Le jeune s'inscrit dans une histoire avec des moments charnières qui peuvent expliquer sa situation.

---

<sup>3</sup> Article L. 131-8 du code de l'Education.

Dans ce travail, nous adopterons une approche de type «trajectoires de vie » qui nous donne prise sur la situation et nous permet de construire avec le jeune des perspectives d'avenir.

Après ces définitions, arrêtons-nous quelques instants sur les caractéristiques du projet afin de mieux saisir les développements qui vont suivre.

### Caractéristiques du projet

Tout d'abord, nous allons essayer de mieux appréhender la nature du projet en en donnant quelques caractéristiques générales. Il s'agit de créer un centre d'activités de jour d'une capacité de dix jeunes âgés de six à vingt et un ans. Géographiquement, ce nouveau service a pour vocation de répondre aux besoins spécifiques du territoire Roubaix Tourcoing (ainsi que des autres communes de l'arrondissement).

La population cible est constituée de jeunes pris en charge dans le cadre de la protection de l'enfance qui sont en situation de déscolarisation. Les jeunes qui sont accueillis par ce nouveau service peuvent par ailleurs être hébergés en établissement, être en famille d'accueil ou dans leur propre famille avec ou sans AEMO en cours.

Ce projet s'inscrit dans une dynamique plus large de diversification des réponses d'un établissement et vient en modifier en profondeur la «physionomie ». Il s'intègre en effet dans la restructuration de deux établissements (Maison de l'Enfance de Roubaix et Unités Polyvalentes Nord) dont le regroupement et le remodelage ont donné naissance à la Maison de l'Enfance et de la Famille Métropole Roubaix Tourcoing au 1<sup>er</sup> janvier 2003. Même si la création du SRO se fait par redéploiement de moyens à l'interne, il s'agit d'un projet de développement car c'est une activité nouvelle qui est proposée et qui vient enrichir l'offre de services déjà existants.

Financièrement, c'est un projet de taille importante puisque le budget prévisionnel 2003 prévoit une section d'exploitation de plus de 200 000 euros. Il convient aussi de prendre en considération les opérations d'investissement qui seront également réalisées.

Ce projet a une dimension collective, puisqu'il concerne toute une équipe. Outre le comité de pilotage auquel participe l'ensemble de l'équipe de direction mais aussi les deux psychologues de l'établissement, l'élaboration du projet s'est faite avec l'ensemble des travailleurs sociaux du service (cinq personnes destinées à animer les ateliers). La réussite de ce projet nous semble conditionnée à l'impulsion d'une démarche participative et à la diversité des compétences et des points de vue qui peuvent nourrir la réflexion.

Au delà de la logique interne, c'est bien sûr l'EPDSAE dans son ensemble qui est concerné par ce projet et qui, à ce titre, se doit d'être pleinement impliqué dans la démarche. Enfin, dans le respect des orientations décidées au niveau départemental, des échanges réguliers ont lieu avec les services de la direction territoriale de prévention et d'action sociale de Roubaix Tourcoing.

Il était aussi important de choisir un nom pour donner vie au projet. Le nom retenu pour ce projet d'accueil de jour est le « Service Ressources Orientation » (S.R.O)

### Le cheminement qui guidera notre réflexion.

Il importe en première partie de bien identifier les difficultés auxquelles nous sommes confrontés. A ce titre, nous envisagerons la question de la déscolarisation au niveau national, en remarquant ensuite qu'elle a une acuité plus forte encore sur le territoire de Roubaix. D'autant plus forte que les difficultés sociales sont importantes ce qui correspond globalement à la situation des jeunes repérés par les services acteurs de la protection de l'enfance. Sachant que les réponses existantes qui amènent d'indéniables

résultats demeurent insuffisantes, comment la MEF de Roubaix peut proposer un cadre général d'intervention ? **(1<sup>ère</sup> partie)**

Une fois la mission de ce nouveau service définie, l'enjeu de cette seconde partie est la conception du projet en lui-même. Pour ce faire, nous identifierons les facteurs de risques et de réussites du projet et nous formulerons un certain nombre de propositions qui constitueront notre plan d'actions global. Enfin, nous mettrons l'accent sur le travail préparatoire à l'ouverture du service en janvier 2003. **(2<sup>ème</sup> partie)**.

Enfin, nous aborderons la phase opérationnelle à travers la mise en œuvre concrète du projet, en essayant de tirer les enseignements des six premiers mois de fonctionnement avant de proposer quelques pistes de réflexion en vue du développement du service. **(3<sup>ème</sup> partie)**.

# I. DU CONSTAT DE L'INSUFFISANCE DES REPONSES ACTUELLES POUR LES JEUNES DESCOLARISES A LA DECISION DE CREATION D'UN NOUVEAU SERVICE DE LA MEF.

## A. La déscolarisation : une préoccupation nationale

### 1) La déscolarisation reste un phénomène mal connu.

La question de la scolarité a historiquement en France un retentissement particulier. Instaurée par la loi de 28 mars 1882, l'obligation scolaire est un des piliers de notre République. Depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, des textes et des déclarations solennelles n'ont eu de cesse de réaffirmer l'importance d'une scolarisation des jeunes générations. Le droit à l'éducation est à ce point fondamental qu'il est posé dans le préambule de la constitution de 1946 (rappelons que ce préambule a été repris ensuite pour la constitution de 1958). Le texte insiste sur le fait que « *la nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture. L'organisation de l'enseignement public gratuit, laïque à tous les degrés est un devoir de l'Etat* ».

Au delà des frontières hexagonales, on retrouve des éléments similaires comme la Déclaration universelle des droits de l'Homme (article 26) votée aux Nations-Unies en décembre 1948. De manière plus précise encore, ce droit à l'éducation est posé par l'article 7 de la Déclaration des droits de l'enfant de 1959.

Dans la continuité de ces textes, on trouve notamment la convention de New York sur les droits de l'enfant entrée en vigueur en France en 1990. Une myriade de textes émanant des grandes instances internationales (Organisation internationale du travail mais aussi Union européenne pour ne citer que les plus connues) existent sur la question de l'accès à l'éducation et veillent à renforcer la légitimité d'une scolarité ouverte aux enfants des pays signataires de ces accords, parmi lesquels la France.

Au delà des principes qui sont affirmés, notre pays se donne les moyens de sa politique puisque le budget de l'Education nationale est aujourd'hui le premier poste budgétaire de l'Etat. La France dispose ainsi de l'un des systèmes scolaires les plus performants au monde.

Compte tenu de l'effort que la nation consent à l'investissement dans les générations futures mais aussi de l'universalité du droit à l'éducation, il va de soi que le fait qu'une partie des jeunes âgés de moins de 16 ans ne bénéficient pas d'une scolarité est une idée aujourd'hui intolérable.

Certes, il semblerait que ces phénomènes de déscolarisation soient marginaux et que le nombre des jeunes concernés ne progresse pas. Néanmoins, malgré tous les efforts déployés ces dernières années pour lutter contre la déscolarisation, le nombre d'élèves déscolarisés ne diminue pas non plus. On peut se demander pourquoi l'on ne parvient pas à enrayer les phénomènes de déscolarisation.

Est-ce parce que l'on ne se donne pas les moyens nécessaires ? Est-ce c'est parce que l'on ne se donne pas les outils pour repérer les élèves en décrochage et que l'on n'intervient que trop tardivement ? Est-ce parce que l'on n'arrive pas à mettre en place des réponses adaptées aux besoins des jeunes qui sont en difficultés ? Est-ce le système scolaire qui génère ses propres exclus ?

La raison réelle des relatifs insuccès des dispositifs actuels se situe certainement à la frontière de ces différents éléments.

Pour l'heure, nous allons essayer de prendre la mesure de la déscolarisation à travers les données recueillies.

Il me semble assez révélateur de constater le « désert statistique » qui règne dans notre pays autour de la question de la déscolarisation. Sans vouloir préjuger trop immédiatement d'une explication à cette situation, nous pouvons tout de même formuler l'hypothèse qu'un système n'est jamais très prompt à identifier ses failles. Dès lors, il devient incongru de proposer des études ou encore des mesures statistiques de la déscolarisation.

En premier lieu, c'est aux parents qu'il appartient d'inscrire leurs enfants à l'école. De son côté, le maire de la commune a pour fonction, en vertu de l'article L.136-6 de Code de l'éducation, d'établir la liste des enfants soumis à l'obligation scolaire sur sa commune. Les établissements scolaires doivent enregistrer l'assiduité des enfants qui fréquentent l'établissement et avertir l'inspecteur d'académie en cas de dépassement des limites fixées par la loi. Par ailleurs, les prestations familiales étant conditionnées au respect de l'obligation scolaire, les inspecteurs d'académie doivent avertir les caisses d'allocations familiales en cas de dérapages.

Il y a donc une multiplicité d'acteurs qui sont susceptibles d'intervenir et de disposer de données concernant le non respect de l'obligation scolaire et par déduction nous permettre de mesurer l'ampleur du phénomène de déscolarisation.

Les données que je vais vous communiquer sont essentiellement tirées du rapport Machard sur « *les manquements à l'obligation scolaire* ».

Le rapport<sup>4</sup> précise que l'absentéisme est évalué sur l'année scolaire 2001-2002 à environ 1% des élèves entre 6 et 16 ans. Ce chiffre de 1% se décompose de la manière suivante : 0,8% de jeunes avec un absentéisme compris entre 4 demi-journées par mois et 40 demi-journées sur un trimestre. Un peu plus de 0,1% des élèves se caractérisent par un absentéisme supérieur à 40 demi-journées par trimestre. Il s'agit des chiffres relatifs aux signalements effectués par les établissements aux inspecteurs d'académie. Ce sont au total 81 700 signalements pour une population scolaire d'environ 7 000 000 d'élèves.

Il convient de revoir ces chiffres à la baisse car certains jeunes font l'objet de plusieurs signalements dans l'année et donnent donc lieu à une double comptabilisation. Par contre, le rapport Machard fait mention de politiques très diverses entre les établissements scolaires. Certains respectent scrupuleusement les règles légales tandis que d'autres préfèrent s'abstenir d'un signalement afin de privilégier des réponses à l'interne.

Ces chiffres, s'ils nous donnent un ordre de grandeur qui permet d'appréhender l'absentéisme scolaire, ne nous donnent pas la possibilité de mesurer réellement les déscolarisations. En effet, certains jeunes complètement déscolarisés, ne sont même pas inscrits dans un établissement scolaire. En conséquence, ils ne sont pas pris en compte dans les statistiques sur l'absentéisme.

---

<sup>4</sup> MACHARD (L). Les manquements à l'obligation scolaire, rapport remis au ministère délégué à la famille, janvier 2003, p. 22.

Au total, on peut en conclure à un absentéisme réel compris entre 1 et 2% de la population soumise à l'obligation scolaire. Ceci représente un nombre d'absentéistes qui se situe entre 70 000 et 140 000 jeunes en France.

Quant aux chiffres qui peuvent être produits par les caisses d'allocations familiales, ils sont beaucoup plus aléatoires encore et nous préférons ne pas les reprendre. Ceci est dû à des politiques très différentes suivant les régions de France. Certaines inspections d'académie ne transmettent jamais les données dont elles disposent ce qui donne des statistiques CAF proches de 0%. D'autres, au contraire, transmettent systématiquement les signalements. Les trois inspections d'académie qui ont signalé le plus aux CAF constituent 40% des signalements CAF mais seulement 17% des signalements « Education nationale »<sup>5</sup>.

Dans le rapport Balduyck d'avril 1998 sur « *la délinquance des mineurs : mobiliser les acteurs de la socialisation* », on trouve des données relatives à l'absentéisme des jeunes de 11 à 19 ans. Ces chiffres ne sont pas à comparer avec les précédents pour deux raisons. La tranche d'âge retenue par le rapport Balduyck dépasse l'âge limite de l'obligation scolaire (16 ans). D'autre part, le terme « absentéisme » est employé dans une acception plus large que la définition légale et recouvre plutôt ce que nous avons appelé en introduction les conduites d'évitement scolaire. Une fois posées ces précautions de lecture, ce rapport évalue l'absentéisme « occasionnel » à un jeune sur deux. Par ailleurs, l'absentéisme « répété » concernerait 12,5% des 11-19 ans<sup>6</sup>.

On n'avons donc qu'une vision partielle des phénomènes de déscolarisation. La déscolarisation (que l'on peut comparer sur ce point au problème d'illétrisme) est un « *mal silencieux* »<sup>7</sup> qui se laisse difficilement approcher.

## **2) Qui sont les jeunes déscolarisés ?**

Si nous avons des difficultés à quantifier la déscolarisation, les populations concernées et les processus commencent à être mieux connus.

Une étude menée par Dominique Brossier, Jeu-Claude Emin et Brigitte Ludot et publiée dans le n°122 de la revue VEI Enjeux de septembre 2000 tente de donner une typologie des populations concernées par la déscolarisation. Ils identifient les groupes suivants comme ayant une plus forte propension à l'absentéisme :

- « Les enfants du voyage
- Les enfants d'origine étrangère en situation irrégulière ou primo-arrivants
- Les enfants non-francophones
- Les enfants d'origine étrangère retirés du système scolaire vers 12-13 ans pour travailler dans des ateliers clandestins (jeunes filles d'origine turque et asiatique notamment)
- Les élèves poly-exclus par décision de conseils de discipline et affectés dans les établissements éloignés du domicile ou dont la période de réaffectation s'étale dans le temps

---

<sup>5</sup> MACHARD (L), Op. cité, p. 24.

<sup>6</sup> BALDUYCK (J-P) et LAZERGUES (C), Réponses à la délinquance des mineurs, mission interministérielle sur la prévention et le traitement de la délinquance des mineurs, rapport au premier ministre, avril 1998, p. 17 et 18.

<sup>7</sup> Propos tenus par Alain BAVIERE à l'occasion d'une conférence sur l'illétrisme le 17.06.2003 à Douai (Nord).

- Les élèves se sentant en danger (présences de bandes...)
- Les jeunes délinquants en rupture sociale engagés dans des réseaux d'économie parallèle lucratifs
- Les enfants subissant des placements successifs responsables du désinvestissement pour les études
- Les jeunes présentant des troubles de la socialisation
- Les jeunes inscrits au CNED mais dont l'assiduité effective est douteuse ou non vérifiée
- Les élèves orientés par la commission départementale d'éducation spéciale en attente d'une entrée dans un établissement spécialisé
- Les enfants non inscrits à l'école sans pour autant faire l'objet d'une déclaration d'instruction dans la famille (travail clandestin, comportement sectaire) »

Le recensement par les auteurs des différentes populations qui sont concernées par la déscolarisation n'est pas limitatif. Cette approche des difficultés scolaires sous l'angle des populations peut nous conduire à mener des politiques de prévention auprès de ces jeunes afin d'endiguer le phénomène. De même, il est possible d'adapter un certain nombre de structures à certains types de populations afin de répondre à leurs besoins spécifiques. Néanmoins, cela a souvent des conséquences pernicieuses car cela peut avoir pour effet de stigmatiser certains groupes sociaux et aboutir à constituer des sortes de « structures ghettos ». Cela rompt l'idée d'unité et d'égalité qui sous-tend les principes d'organisation de l'école républicaine.

A l'inverse, il est très difficile de répondre à la diversité des situations et des parcours des jeunes déscolarisés dans un cadre unique.

Cette gestion de la diversité des trajectoires personnelles et sociales est une vraie difficulté qu'il nous faudra prendre en compte dans la mise en place du Service Ressources Orientation.

### **3) Des tentatives de réponses qui s'organisent.**

Face à la déscolarisation, les pouvoirs publics ne sont pas restés inactifs et ont développé au fil du temps un certain nombre de réponses.

Dans les établissements scolaires, des actions se sont organisées progressivement pour mettre en place des suivis plus individualisés des élèves en décrochage scolaire. Des commissions spécialisées ont la possibilité de se réunir afin d'essayer de mettre sur pied des solutions adaptées à chacun des élèves. Des systèmes nouveaux comme les carnets de suivi permettent de repérer au jour le jour les absences et l'investissement des élèves dans leur scolarité. Les personnels de l'Education nationale, qu'ils soient enseignants (souvent les professeurs principaux), conseillers principaux d'éducation ou encore assistantes sociales s'efforcent de mettre en œuvre un suivi individualisé. Néanmoins, celui-ci trouve ses limites pour au moins cinq raisons :

Par définition, on se centre principalement sur la dimension scolaire. Pourtant, l'article L.122-1 du code de l'éducation précise que « *le droit de l'enfant à l'instruction a pour objet de lui garantir d'une part, l'acquisition des instruments fondamentaux du savoir, des connaissances de base, des éléments de culture générale et selon ses choix, de la formation professionnelle et technique, et d'autre part, l'éducation lui permettant de développer sa personnalité, d'élever son niveau de formation initiale et continue, de s'insérer dans la vie sociale et professionnelle et d'exercer sa citoyenneté* ». Au concret, même si l'Education nationale ne doit pas se limiter à l'acquisition des connaissances, elle n'a pas toujours la possibilité de s'intéresser au développement de la personnalité de

l'élève. De plus, cet article du code de l'éducation, même s'il affirme les deux missions conjointes de l'école, donne effectivement la priorité à l'instruction qui prend alors le pas sur la dimension personnelle. C'est bien l'accès au savoir qui est la porte d'entrée principale. Les autres aspects attachés à la personne (et donc aussi à ses difficultés sociales et familiales) ne sont que des éléments subsidiaires qui n'intéressent que peu les professionnels scolaires.

La seconde raison tient à l'impossibilité d'un suivi quotidien des jeunes en décrochage. Avec une trentaine d'élèves par classe, il est matériellement très difficile de se mobiliser autour des élèves les plus en difficultés.

Beaucoup d'enseignants considèrent par ailleurs que leur mission principale est de transmettre le savoir. Or, avec les élèves qui sont en difficultés, ils ont le sentiment qu'ils perdent leur raison d'être, qu'ils ne peuvent pas avancer correctement dans leur programme d'enseignement. Beaucoup tiennent le discours suivant : « *je ne peux pas faire classe normalement, je passe mon temps à faire de la discipline* »<sup>8</sup>. Il est vrai que les enseignants sont formés dans le sens de la transmission de savoir, qu'ils ne bénéficient pas de formation qui leur permette de bien appréhender les problématiques qui sous-tendent les difficultés scolaires des élèves. Ils sont amenés, par la force des choses, à devoir intervenir sur un champ pour lequel ils n'ont pas été formés.

Voyant les difficultés à tenir des classes mixtes (où l'on retrouve de bons élèves et des élèves en difficultés), le choix a souvent été fait de mettre en place des classes de niveaux. On peut douter de l'efficacité de ce système car ce n'est pas en rassemblant les élèves en difficultés dans une même classe qu'on leur permet de progresser. Ces classes deviennent souvent des classes « cocotte minute » où les enseignants ont beaucoup de mal à faire cours dans des conditions normales. En effet, la concentration des cas plus difficiles dans une même classe ne s'accompagne que rarement de moyens adéquats pour un suivi plus individualisé.

Les informations relatives aux difficultés des jeunes dont certains enseignants ou professionnels de l'établissement ne font que rarement l'objet d'échanges entre les professionnels. Ceux qui se mobilisent éprouvent donc un sentiment de solitude car ils n'ont pas l'impression d'être soutenus dans leur travail. Par pudeur ou se sentant les « gardiens d'une confiance » faite par les jeunes sur leurs difficultés personnelles, les professionnels dialoguent peu sur ces questions. Cela se traduit par un manque de coordination des actions entreprises et par un déficit de prise en compte précoce des difficultés de certains élèves. Il est souvent bien tard quand des actions se mettent en place. Elles prennent alors fréquemment la forme d'injonctions « *à se resaisir* » et de sanctions sans que l'on se donne les moyens d'atteindre les objectifs sur lesquels on demande alors au jeune de s'engager.

On se rend donc compte que malgré les dispositions prises au niveau des établissements et qui permettent sans doute de « récupérer » beaucoup de situations au bord de la déscolarisation, ce système reste à bien des égards insuffisant.

C'est pourquoi on a vu se construire ces dernières années tout un arsenal de réponses afin de parer aux difficultés des jeunes à tous les niveaux. Ce qui marque, de prime abord, est la diversité des systèmes existants. Entre les classes d'adaptation ou

---

<sup>8</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Les arrêts de scolarité avant 16 ans, Etude des processus sur la ville de Roubaix (Nord), Recherche retenue dans le cadre du programme interministériel de recherches sur les processus de déscolarisation 1999-2003, FASILD Nord Pas de Calais, IUFM Nord Pas de Calais, CESDIP/CNRS, Mars 2003, p.51.

d'intégration (type 6<sup>ème</sup> de consolidation ou SEGPA), les préparations d'orientation vers un enseignement professionnel, le dispositif SAS ou les classes relais (maintenant aussi les ateliers relais), le profane et même le professionnel ont du mal à s'y retrouver et à embrasser l'étendue de l'offre existante.

Cette multiplicité des dispositifs montre que la déscolarisation est une préoccupation croissante des acteurs de l'Education nationale. Paradoxalement, cette accumulation de dispositifs montre aussi combien le problème est persistant et renseigne sur l'insuffisance des solutions proposées.

La manière dont les réponses se sont construites nous indique aussi la philosophie globale qui sous-tend ces démarches. Les dispositifs se sont complétés au fil des années à l'occasion de textes de loi, de décrets ou de circulaires. Cela prouve qu'il n'y a pas de politique globale et de prise en compte de l'ensemble des difficultés des élèves déscolarisés mais plutôt des réponses au « coup par coup » pour colmater les brèches qui apparaissent.

Cette politique met à rude épreuve la cohérence d'ensemble du système. Pis, cela laisse des interstices et des incertitudes dans lesquels glisse inévitablement une frange des jeunes qui sont déscolarisés. Surtout, le système mis en place manque totalement de lisibilité. Pour preuve l'étude de Maryse Hedibel sur les processus de déscolarisation sur la ville de Roubaix. Cet auteur s'étonne du fait qu'aussi peu de jeunes déscolarisés se voit proposer l'accès à ces dispositifs spécifiques (seulement 1/3 des 14 situations de jeunes qu'elle étudie).

Il existe par ailleurs un décalage entre la mission affichée par ces structures et le ressenti des jeunes et de leur famille suite à leur orientation vers ces dispositifs. La mission affichée est souvent l'insertion (au sens large) du jeune accueilli. Mais du côté du jeune et des familles, c'est souvent un sentiment de relégation qui prédomine. Ayant été étiquetés négativement (sur tous les bulletins scolaires ou par une exclusion de l'établissement), ils perçoivent cette orientation comme une sanction et non comme une aide. La plupart des parents n'ont pas été consultés sur l'orientation de leur enfant. Ils ne sont donc pas disposés à adhérer et donc à s'investir dans un dispositif qui s'impose à eux et dont ils ne se sentent pas acteurs. Au lieu de tirer profit des moyens réels qui sont mis à disposition, les jeunes voient donc cela comme une orientation forcée qui les renforce dans une image dévalorisée d'eux-mêmes.

N'oublions pas non plus que ces dispositifs sont en nombre insuffisant. A titre d'exemple, il n'existait en 1998 qu'une soixantaine de classes relais. Même si l'effort consenti est très important (il en existe aujourd'hui plus de 250), le nombre de structures reste encore largement en deça des besoins. Sachant qu'une classe relais compte entre 10 et 15 jeunes, cela fait une population totale d'environ 3 000 collégiens dans ce dispositif (à mettre en regard avec les 70 000 élèves absentéistes ou déscolarisés).

En résumé, les principales critiques que l'on peut adresser au système existant sont donc:

- Un manque d'articulation et de pilotage de l'ensemble des réponses.
- Des réponses qui sont trop ciblées et qui ne parviennent pas à prendre en compte l'ensemble des situations qui mènent à la déscolarisation.
- Des dispositifs souvent complexes avec des règles administratives lourdes qui ne sont pas bien connues des acteurs institutionnels.
- Des jeunes qui ont plus le sentiment de subir une orientation que d'en être acteurs.

Enfin, je voudrais m'arrêter quelques instants sur une évolution récente dans le traitement des problèmes relatifs à la déscolarisation des jeunes. Depuis quelques années, les

questions liées à l'école sont de plus en plus souvent envisagées à travers le prisme de l'insécurité. La plupart des ministres en charge de l'Education nationale ont cru bon de lancer pendant leur présence au gouvernement un plan de lutte contre la violence scolaire. Suite à de nombreuses affaires d'agression d'enseignants, qui ont été fortement médiatisées, des mesures de lutte contre la violence à l'école ont été prises. Certes, on retrouve la plupart du temps des mesures de prévention liées à la lutte contre l'absentéisme et à une prise en charge sociale de certains comportements estimés déviants. Parallèlement, le ministère de l'Intérieur ainsi que le ministère de la Justice ont mis en place de nouveaux dispositifs visant à lutter contre la délinquance juvénile. La forme la plus aboutie de ce nouveau dispositif se retrouve dans la loi du 9 septembre 2002 consacrée à la délinquance des jeunes. Certes, il n'est pas de notre ressort de juger l'opportunité des orientations actuelles. Notre propos est surtout de voir en quoi cette nouvelle façon d'appréhender la jeunesse a des influences sur le traitement des questions liées à la déscolarisation.

Ces nouveaux dispositifs nous semblent avoir des effets pervers sur le traitement de la déscolarisation. Nous pouvons craindre en effet que des amalgames ne soient faits entre délinquance et déscolarisation. Ceci aboutirait, en quelque sorte, à «criminaliser» la déscolarisation des jeunes. Envisager les difficultés scolaires à travers ce prisme unique nous fait redouter que les jeunes soient davantage culpabilisés de leurs échecs et rendus systématiquement responsables de leur situation. D'ores et déjà, les établissements scolaires ont tendance à multiplier les expressions qui portent un jugement dévalorisant sur le jeune en difficulté scolaire (nous examinerons ce point plus en détail dans la partie consacrée aux processus de déscolarisation) et à rejeter la faute sur le jeune lorsqu'ils pensent avoir épuisé l'éventail des solutions à leur disposition. L'élève est bien souvent décrit comme dangereux et doit à ce titre être éloigné de ses camarades de classe (ce qui se traduit par une exclusion de l'établissement).

Pour preuve de cette dérive progressive, on se rend compte que le dispositif de «veille éducative» qui vise à repérer précocement les enfants en grande difficulté scolaire est souvent intégré de fait aux conseils communaux de prévention de la délinquance. De même, les contrats éducatifs locaux sont en train d'être intégrés en tant que simple «volet» dans les contrats locaux de sécurité.

On peut comprendre le souci de ces différents acteurs de fusionner des instances dans lesquelles les participants sont à peu près les mêmes, mais il est permis de s'interroger sur les garanties qui sont données en vue d'une prise en compte sociale des problèmes de déscolarisation. Le risque est de passer à côté des vraies difficultés et de manquer, une fois de plus, la population cible des déscolarisés.

En effet, si on constate que la majorité des jeunes poursuivis pour des actes de délinquance sont des jeunes déscolarisés, il ne faut pas oublier que l'immense majorité des jeunes déscolarisés ne sont pas des délinquants. Par conséquent, réduire le traitement de la déscolarisation au traitement de la délinquance juvénile revient à ne s'occuper que d'une infime partie du problème.

## **B. Une acuité plus forte sur le territoire de Roubaix.**

### **1) Des difficultés sociales et scolaires importantes.**

On retrouve sur le territoire de Roubaix les grandes lignes de ce qui vient d'être décrit au niveau national. Néanmoins, les difficultés scolaires sur Roubaix connaissent une acuité plus importante encore.

Cela tient notamment au fait que le secteur de Roubaix Tourcoing rencontre des difficultés sociales accrues. Retenons simplement ce chiffre : lors du recensement de

1999, l'arrondissement de Roubaix Tourcoing connaissait un taux de chômage de 13,9 % contre 10,6 % sur l'ensemble de la France. Si on se centre plus spécifiquement sur la ville de Roubaix, les écarts se creusent encore puisque 31,8 % de la population active est au chômage. C'est un chiffre qui symbolise en lui-même toutes les difficultés du secteur. Les jeunes sont bien évidemment touchés de plein fouet par ces problèmes. Quand on sait que 2/3 des jeunes déscolarisés sont issus de milieux défavorisés, c'est dire si le secteur de Roubaix est « prédisposé » à la déscolarisation<sup>9</sup>.

Concernant la scolarité, sur 76 Réseaux d'Education Prioritaires dans le Nord, on n'en compte pas moins de 16 sur le seul territoire Roubaix Tourcoing. A Roubaix, 6 des 7 collèges sont en REP<sup>10</sup>.

Les taux de retard scolaire (c'est-à-dire, deux ans et plus de retard par rapport à l'âge moyen pour une classe donnée) sont très supérieurs à la moyenne nationale. En classe de 6<sup>ème</sup>, le taux de retard scolaire est de 8,4% contre 4,8% pour la France. En classe de seconde, l'écart se creuse encore pour atteindre 12% à Roubaix contre 7,7% pour la France. Là aussi, ces chiffres sont préoccupants car des redoublements sont signalés chez 3/4 des élèves déscolarisés dès l'école primaire<sup>11</sup>.

En mai 2001, la caisse d'allocations familiales du secteur de Roubaix et Tourcoing comptabilise 79 enfants déscolarisés. A lui seul, le territoire de Roubaix constitue 51% des effectifs (contre 18% sur Tourcoing). Il est probable que ce chiffre soit largement sous-estimé<sup>12</sup>.

En effet, le territoire de Roubaix Tourcoing a la particularité d'être une zone frontière avec la Belgique. Actuellement, l'académie de Lille est incapable de chiffrer le nombre d'enfants scolarisés en Belgique. Le calcul se fait par défaut. En comparant le nombre d'enfants en âge scolaire avec le nombre d'enfants inscrits dans les établissements de la région, on en déduit le nombre d'enfants scolarisés en Belgique. Ce faisant, on ne prend pas en considération les enfants handicapés scolarisés dans les institutions spécialisées, ni les élèves qui ne sont pas scolarisés.

Les chiffres établis par le service « éducation » de la mairie de Roubaix nous semblent plus fiables et font état d'environ 300 jeunes déscolarisés sur la commune. Ce nombre est élevé et montre l'importance des besoins sur le secteur. Nous allons voir à présent que l'offre, bien que plus abondante que sur le reste du territoire national, ne parvient pas à répondre à la demande de prises en charge.

## **2) Repérage des modalités de prises en charge existantes.**

En raison de l'importance des difficultés sociales sur la ville de Roubaix, une politique volontariste est conduite depuis de nombreuses années en accompagnement des politiques nationales expliquées plus haut.

Roubaix est à la pointe des dispositifs de prise en charge des jeunes déscolarisés. En effet, un service appelé «Espace Intermédiaire » qui existe depuis 1994 a servi de support expérimental. La circulaire Ministère de l'Education nationale relative à la mise en

---

<sup>9</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p.32.

<sup>10</sup> Schéma Enfance Famille du département du Nord, décembre 2001.

<sup>11</sup> Schéma Enfance Famille du département du Nord, décembre 2001.

<sup>12</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p.33.

place de classes relais en 1998 s'est fortement inspirée du modèle de l'Espace Intermédiaire de la ville de Roubaix.

L'Espace Intermédiaire est en cogestion entre l'Education nationale, la ville de Roubaix et une structure associative qui fait essentiellement de l'AEMO. En tout, on dénombre pas moins de 50 partenaires associés à ce service qui accueille 12 jeunes collégiens déscolarisés (classes de 6<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup>). L'Espace Intermédiaire est rattaché à l'Education nationale par le biais d'un collège support. Les admissions sont prononcées chaque année au mois d'octobre par l'inspecteur d'académie sur la base des propositions émises par une commission élargie composée de membres de l'Education nationale, de l'équipe d'Espace Intermédiaire, de l'association co-gestionnaire, de la protection judiciaire de la jeunesse et de l'ASE. Trente à cinquante dossiers sont présentés dont 12 sont retenus.

Le département du Nord compte par ailleurs une dizaine de classes relais dont l'une est située à Roubaix (rattachée administrativement au collège Sévigné). Cette classe relais travaille en étroite collaboration avec l'Espace Intermédiaire. Les deux structures s'appuient sur les mêmes règles d'admission et les affectations (annuelles) sont faites à l'occasion de la même commission. Cependant, les fonctionnements sont un peu différents car la classe relais s'appuie moins que l'Espace Intermédiaire sur les partenaires extérieurs et se recentrent beaucoup plus sur la scolarité en elle-même.

Les résultats obtenus sont différents puisque l'Espace Intermédiaire affiche un taux de réintégration scolaire de 80 % contre 30 à 40% pour la classe relais<sup>13</sup>.

En complément de ce dispositif, un atelier relais a été mis en place au mois d'avril 2003. Ce projet est porté par le collège Samain de Roubaix et est conforme à la convention cadre adoptée en 2002 au niveau national entre le ministère en charge de l'Education nationale, la ligue de l'enseignement, les centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active (CEMEA) et la fédération nationale des Francas. A Roubaix, ce sont les CEMEA qui sont porteurs du projet. L'idée est de proposer un certain nombre d'activités aux jeunes qui sont en rupture par rapport à l'école. L'encadrement est assuré essentiellement par des animateurs titulaires du Brevet d'aptitude aux fonctions d'animation (BAFA).

En complément de ce dispositif, on trouve notamment une «seconde de passage » rattachée au lycée Van Der Meersch qui fonctionne en alternance pour des jeunes lycéens.

Enfin, la ville de Roubaix souhaiterait mettre en place prochainement une structure pour accompagner les jeunes qui sortent du système scolaire sans qualification (sur le modèle de ce qui se fait notamment à Marseille ou à Châlons sur Marne). Il existe actuellement quatre « écoles de la seconde chance » en France et Roubaix souhaiterait en ouvrir une cinquième.

Par ailleurs, d'autres centres de jour permettent d'accueillir des jeunes déscolarisés dans le cadre de la protection de l'enfance. Il s'agit de la Classe d'Intégration technique et professionnelle et le centre de jour (habilitation PJJ) du foyer René Birette. Nous présenterons plus en détail ces structures dans le corps du texte (elles représentent une possibilité d'accueil pour environ 30 jeunes).

---

<sup>13</sup> Données communiquées par M. ZAHRI, responsable du service éducation de la mairie de Roubaix lors de l'entretien que j'ai eu avec lui le 2.04.2003.

C'est donc une large palette de prises en charge qui existe sur Roubaix mais qui ne répond encore qu'insuffisamment aux besoins malgré une volonté politique affichée.

#### 4) Un panel de réponses incomplet.

Tout d'abord, il importe de souligner l'insuffisance quantitative des réponses existantes. Si on s'en réfère aux chiffres de la mairie de Roubaix, ce sont 300 jeunes qui sont actuellement déscolarisés. Or, si on comptabilise les prises en charge déclinées plus haut, ce sont au maximum une soixantaine de places qui sont offertes. Les besoins sont donc loin d'être pourvus.

Par ailleurs, on constate une discontinuité des prises en charge proposées. Les dispositifs existants visent essentiellement à la prise en charge des élèves de collège (Espace Intermédiaire, classe relais, atelier relais) et très peu des lycéens qui ne sont rapidement plus soumis à l'obligation scolaire.

Ensuite, les systèmes en place ne permettent pas une grande souplesse. Les admissions sont faites de manière assez lourde (prononcées après transmission des dossiers par les chefs d'établissement, suite à l'examen d'une commission puis enfin la décision de l'inspecteur d'académie).

Ce système n'est pas non plus très fluide puisque les admissions ne se font qu'au début de l'année scolaire. Si une situation est repérée au mois de janvier ou février par exemple, il est inutile d'espérer bénéficier des dispositifs existants et il faut attendre l'année suivante pour voir son dossier étudié. Les structures étant fermées pendant les périodes de vacances scolaires, la continuité du travail mené est parfois dure à assurer. Des élèves peuvent complètement perdre pied pendant les vacances et ne pas bénéficier du suivi au bon moment.

Le suivi après le passage en dispositif relais est aussi un gros souci. Certes, les taux de réintégration scolaire sont bons mais les résultats obtenus ont du mal à s'inscrire dans la durée. Il m'a en effet été rapporté par M. Zahri, responsable du service « éducation » de la mairie de Roubaix, que la reprise de scolarité au terme de l'année scolaire passée en dispositif relais était généralement bonne le premier trimestre, mais que les enfants avaient tendance à reprendre des comportements absentéistes à compter du second trimestre. Ceci semble s'expliquer par l'absence de « *service de suite* » après le passage en structure relais.

Enfin, il n'est pas certain que les objectifs soient atteints dans le cadre de l'atelier relais. Si l'atelier n'est que dans sa phase de mise en route, pourtant il soulève déjà des questions importantes. La mission affichée est la remobilisation du jeune, la possibilité de construire un projet personnel et la capacité à se projeter dans le monde du travail. (Nous verrons par la suite que le projet du SRO comporte beaucoup de points communs). Néanmoins, l'activité de l'atelier de Roubaix prend plutôt le chemin d'un cadre occupationnel et de loisirs. Cela permet de mettre à l'écart des cours des élèves jugés trop perturbateurs et de les inscrire dans des activités de loisirs. Certains acteurs rencontrés ont même dit que cet atelier avait pour effet « *d'institutionnaliser l'errance dans le collège Samain* ». Je crois que les difficultés de mise en place de ce projet tiennent aux moyens matériels et humains qui sont alloués. L'enveloppe budgétaire pour une année de fonctionnement se situe autour de 35 000 euros ce qui est très faible et limite d'emblée les possibilités de la prise en charge. Par ailleurs, le personnel est composé d'animateurs titulaires du BAFA qui ne sont pas, de toute évidence, préparés à prendre en charge ces jeunes « difficiles » et qui se montrent malheureusement incapables de proposer un cadre d'activités approprié.

## C. La déscolarisation : le « parent pauvre » de la protection de l'enfance.

L'enjeu de cette sous-partie est de montrer que la Maison de l'enfance et de la famille métropole Roubaix Tourcoing est elle aussi confrontée aux questions de déscolarisation dans l'exercice de ses missions de protection de l'enfance. Dans un second temps, nous verrons en quoi une prise en charge est envisageable dans le contexte bien spécifique de l'aide sociale à l'enfance.

### 1) Une prise en considération insatisfaisante des difficultés scolaires sur la MEF.

Les motifs de placement en établissement sont variés (carences de soins, violences psychologiques, physiques voire sexuelles, incarcération ou hospitalisation d'un parent, situation de conflit familial). Dans le cadre de ce placement, l'établissement garantit en premier lieu une protection à l'enfant et prépare les conditions favorables à un retour en famille dès que la situation le permet. Néanmoins, les missions de l'établissement ne s'arrêtent pas là. Le placement peut durer un certain temps et il est nécessaire, en parallèle à ces missions, de garantir les conditions du développement de l'enfant, de poursuivre un travail de socialisation entamé dans la famille et de lui permettre de s'épanouir.

Le rôle éducatif de l'établissement est affirmé mais il n'est pas le cadre principal de la socialisation de l'enfant. Ce cadre reste avant tout l'établissement scolaire qui est fréquenté en journée par le jeune.

Le rapport Balduyck souligne à juste titre que « *l'école partage, avec les parents, l'essentiel de l'accueil au quotidien des mineurs. Le nombre d'heures de présence par semaine au sein d'un établissement varie de 24 heures à 38 heures, sans compter la présence pour certains à l'étude surveillée après les cours. L'espérance moyenne de scolarisation a par ailleurs continuellement augmenté, passant de 16,7 ans en 1982-1983 à 19 ans en 1995-1996.* »<sup>14</sup>

L'école est donc un repère fort pour l'enfant qui y passe une grande partie de sa semaine. La MEF n'est donc pas, en terme de temps passé, le premier repère des enfants.

Ce temps passé à l'école n'est pas seulement important en durée mais aussi en contenu et en sens pour les enfants. Le rapport Balduyck poursuit ainsi : « *Par sa prise en charge pendant au moins 10 ans, six à sept heures par jour, l'école est l'institution centrale de socialisation et d'intégration des jeunes. Elle est le cadre privilégié de la découverte de l'autre, des règles de vie en société, des réalités sociales et économiques* »<sup>15</sup>. Outre l'acquisition de savoirs, le rôle de la scolarité est donc fondamental pour le développement de l'individu et sa socialisation. Autant dire que sans l'école, notre action éducative auprès des jeunes perd beaucoup de son sens.

Au vu du développement qui vient d'être fait, on comprend pourquoi la déscolarisation de certains jeunes est aussi problématique à l'échelle de l'établissement.

Nous avons de surcroît vu précédemment que le placement en établissement constitue l'un des facteurs pouvant conduire à l'absentéisme et la déscolarisation. D'où l'intérêt de se pencher sérieusement sur cette question et surtout d'y apporter des réponses adéquates.

---

<sup>14</sup> BALDUYCK (J-P), LAZERGES (C), Op. cité, p. 17.

<sup>15</sup> BALDUYCK (J-P), LAZERGES (C), Op. cité, p. 17.

Examinons à présent en quoi le placement d'un enfant en établissement peut générer de l'absentéisme voire de la déscolarisation :

Nous allons voir dans un premier temps en quoi les caractéristiques de la population accueillie en font une population à risque d'un point de vue scolaire. Pour les enfants qui ne vivent ni avec leur mère, ni avec leur père, le risque de la déscolarisation est en effet multiplié par quatre par rapport à la moyenne<sup>16</sup>. Bien sûr, cette situation se retrouve dans d'autres circonstances que celle du placement en établissement (cas du tiers digne de confiance, par exemple, ou cas des enfants dont les deux parents sont décédés et qui vivent chez un autre membre de la famille).

Par ailleurs, sans s'appuyer sur des données précises, il est possible d'affirmer que la majeure partie des jeunes que nous accueillons à la MEF de Roubaix Tourcoing sont issus de milieux populaires. Le rapport Machard indique qu'il existe un risque d'absentéisme multiplié par 2,5 si les parents sont chômeurs<sup>17</sup>. De manière complémentaire, Maryse Hedibel précise « *qu'il existe un risque 10 fois plus élevé d'interruption d'études moins de cinq ans après l'entrée en 6<sup>ème</sup> pour les enfants d'ouvriers par rapport aux enfants de cadres et d'enseignants* »<sup>18</sup>. Notons pourtant que le facteur familial n'est qu'un facteur de risque parmi d'autres et qu'il n'est pas en soi prédictif du devenir des enfants.

D'autres recherches montrent que la mono parentalité est aussi un facteur de risque. Néanmoins, ce n'est pas tant la séparation ou le divorce des parents qui compte que le conflit qui peut survenir dans le couple. C'est un des facteurs forts de prédisposition des déscolarisations. Au niveau de l'établissement, les conflits conjugaux représentent 11,25% des motifs de placement sur l'unité d'accueil d'urgence en 2002<sup>19</sup>. Ce chiffre ne rend que partiellement compte de la réalité car il n'est comptabilisé que lorsque le conflit conjugal est le motif principal du placement.

Nous venons de voir que la population que nous accueillons en internat à la MEF de Roubaix présente en elle-même des facteurs de risque de la déscolarisation. Nous allons voir dans un second temps en quoi le placement en établissement peut à certains égards générer des difficultés dans la scolarisation :

Des éléments d'explications peuvent être trouvés dans la procédure de placement. Le placement est souvent un moment de crise et de rupture qui est ressenti de manière douloureuse par le jeune et qui a des répercussions importantes sur son psychisme. Le placement fait violence au jeune, le fragilise et le prédispose donc à manifester son mal-être sous une forme ou sous une autre. L'abandon de scolarité peut donc être une conséquence directe du choc dû au placement.

Parallèlement au placement, le jeune peut être amené à changer d'établissement scolaire. Si les parents restent détenteurs des prérogatives d'autorité parentale sur les questions de l'éducation, il existe des circonstances particulières, qui amènent le juge à décider que le maintien de la scolarité dans l'établissement d'origine n'est pas approprié. Au niveau de la MEF, nous avons pu rencontrer ce cas de figure lorsqu'un enfant qui était

---

<sup>16</sup> MACHARD (L), Op. cité, p.27.

<sup>17</sup> MACHARD (L), Op. cité, p.27.

<sup>18</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 18.

<sup>19</sup> Données issues du rapport d'activité de la Maison de l'enfance de Roubaix, année 2002.

victime de maltraitance de la part d'un de ses parents. Son domicile familial se trouvant à quelques mètres de l'entrée de l'école, il ne pouvait être maintenu dans l'établissement. Ces situations restent néanmoins exceptionnelles. Une étude menée en 1990 par M. Lefebvre sur la maison de l'enfance de Roubaix confirme l'existence de situations où « *l'établissement scolaire se situe à proximité du domicile familial* »<sup>20</sup>. Le changement de scolarité qui s'ensuit peut perturber le jeune et aboutir à des difficultés scolaires.

Enfin, on peut déplorer qu'un changement de scolarité puisse être demandé en raison des nécessités d'organisation du service. Il arrive qu'en raison des contraintes liées à la prise en charge, des modifications dans la scolarité soient nécessaires. Nous ne disposons pas toujours au niveau de l'établissement des moyens en véhicules suffisants pour faire toutes les conduites scolaires. En tout état de cause, conscient du caractère inadmissible de ces contraintes, nous nous efforçons de concilier les nécessités du service avec le maintien de la scolarité. Les changements de scolarité dans ces circonstances restent heureusement exceptionnels.

Au final, on se rend compte que le placement en établissement présente en lui-même des risques pour la scolarité. Ces risques tiennent à la fois à la population accueillie et aux conditions même du placement.

En 1990, d'après l'étude de Lefebvre<sup>21</sup>, sur 131 jeunes qui sont passés par la maison d'enfants de Roubaix, 17 étaient déscolarisés, soit une proportion de presque 13%. Ce chiffre est très important et a fait l'objet de mesures au niveau de l'établissement pour endiguer le phénomène. Outre une meilleure organisation du suivi de la scolarité par les équipes éducatives, des moyens humains ont été mobilisés sous la forme d'interventions d'enseignants vacataires afin d'aider les élèves dans leurs devoirs.

Aujourd'hui, ces moyens paraissent insuffisants. Même si le nombre de jeunes déscolarisés est largement inférieur aux 13% de 1990, il avoisine aujourd'hui les 5%. Sur une capacité d'accueil de 78 places, cela représente donc 3 ou 4 jeunes.

Par ailleurs, outre les besoins spécifiques du service d'internat, des besoins peuvent ponctuellement émerger au niveau du service d'appartements. Les demandes concernent davantage la recherche d'une orientation professionnelle car ces jeunes sont plus âgés. En moyenne, il s'agit d'un ou deux jeunes (sur 16 places d'appartements) qui rencontrent des problèmes importants de scolarisation et d'insertion professionnelle.

Au total, sur l'établissement, ce sont donc à peu près 5 jeunes qui rencontrent des difficultés de scolarisation telles qu'ils ne parviennent pas à s'inscrire dans un cursus classique.

## **2) La question de la déscolarisation a toute sa place dans les missions de la protection de l'enfance.**

Certes, nous avons amplement décrits les besoins liés à la prise en charge des jeunes déscolarisés dans le début de ce développement. Si nous avons cité les acteurs de la scolarité des enfants (les établissements scolaires, les communes, le ministère, les CAF...), nous avons relativement peu parlé des acteurs de la protection de l'enfance habilités à intervenir dans ce champ spécifique.

---

<sup>20</sup> LEFEBVRE (G), Problèmes posés pour la scolarité des enfants de l'aide sociale à l'enfance placés à la maison de l'enfance de Roubaix, Centre Régional de Formation des Maîtres de l'Adaptation et de l'Intégration Scolaires, CAPSAIS, 1990, p. 25.

<sup>21</sup> LEFEBVRE (G), Op. cité, p. 16.

Si nous avons évoqué la protection de l'enfance, c'est que ses acteurs ont plutôt tendance à se désintéresser de ces questions. Bien souvent, on s'imagine que c'est le problème exclusif de l'Education nationale. Comparé à l'inceste ou aux violences subies, la question de la déscolarisation passe au second plan et n'est perçue que comme un élément subsidiaire. Pour s'en convaincre, il suffit de voir le nombre de fois où la scolarité est présentée comme motif de placement. Je n'ai personnellement pas eu connaissance au cours de ma période de stage à la MEF de Roubaix de placement demandé au motif d'une déscolarisation.

De manière générale, la déscolarisation n'est pas considérée comme un danger immédiat pour l'enfant. Pourtant, l'article 375 du code civil mentionne bien qu'elle peut constituer un motif de placement valable dans la mesure où les conditions de l'éducation sont compromises. Il est vrai que le juge des enfants a plutôt tendance à avoir recours à une aide à domicile dans ces cas de déscolarisation (ce qui évite de placer ces jeunes en établissement). Néanmoins, la déscolarisation reste un enjeu secondaire qui mobilise peu les acteurs de la protection de l'enfance.

Pourtant, la déscolarisation d'un enfant est bien souvent connectée à d'autres difficultés sociales des familles. Au minimum, elle est un signal d'alarme. Comme le précise le rapport Machard, « *dans la majorité des cas, les manquements à l'obligation scolaire sont le signe annonciateur ou révélateur du mal-être de l'élève* »<sup>22</sup>. En effet, l'absentéisme d'un élève constitue souvent un « *appel à l'aide* » et exprime, quoiqu'il en soit, une grande attente vis-à-vis des adultes.

Par ailleurs, selon une enquête de l'INSERM<sup>23</sup>, les enfants absentéistes ont été plus souvent que les autres victimes de violences physiques ou sexuelles. Cette étude prouve qu'il n'est donc pas possible de mettre de côté la question de la déscolarisation sous prétexte que ce n'est pas notre champ habituel d'intervention.

La scolarité est de toute façon une donnée sociale. Pour preuve, l'Organisation mondiale de la santé considère que le comportement scolaire est l'une des facettes de la santé. De même, la scolarisation de la population (à travers le taux d'alphabétisation) intervient comme une donnée majeure dans le calcul de l'Indice de Développement Humain (IDH) qui permet les comparaisons entre les Etats du monde.

Souvent, les acteurs de la protection de l'enfance et notamment l'ASE ne pensent pas avoir la légitimité nécessaire sur un plan juridique. Ce serait méconnaître le Code de l'action sociale et des familles qui fixe les missions de l'aide sociale à l'enfance.

Certes, ce texte reste relativement vague sur la nature des interventions qui peuvent se mettre en place, mais une circulaire interministérielle (Education nationale, justice, intérieur, défense, ville) n°98-194 du 02 octobre 1998 intitulée « *lutte contre la délinquance en milieu scolaire et renforcement des partenariats* » précise qu'en « *cas d'absentéisme répété, l'inspecteur d'académie ou le chef d'établissement doivent saisir le président du conseil général auquel il incombe en vertu de l'article L 221-1 du CASF, d'évaluer la situation des mineurs et des familles en difficulté et de leur apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique. En cas d'urgence, de danger avéré ou de situations d'absentéisme particulièrement inquiétantes, le chef d'établissement doit saisir également le parquet (saisine du juge des enfants, article 375 et suivants)* »

---

<sup>22</sup> MACHARD (L), Op. cité, p. 17.

<sup>23</sup> CHOQUET (M), Enquête nationale sur la santé des adolescents, INSERM, 1993.

La circulaire de 1998 est donc très claire. Les services sociaux du département ont vocation à intervenir en cas d'absentéisme répété et à plus forte raison en cas de déscolarisation. La politique actuelle confirme ces dispositions puisque le rapport Machard remis en janvier 2003 confirme notamment dans sa proposition 24 (« La protection de la jeunesse ») la nécessité de bien coordonner les interventions en application de la circulaire de 1998. Notons par ailleurs que si le rapport se sent obligé de formuler une proposition qui demande l'application d'un dispositif déjà existant, c'est que celui-ci ne fonctionne pas ou alors fonctionne mal actuellement.

Le constat est en effet celui de la pluralité des intervenants qui se coordonnent peu voire ne se connaissent même pas. Chacun mène sa politique sans se soucier de ce que fait l'autre ce qui morcelle un peu plus encore les enfants lorsque chaque acteur poursuit un objectif différent. Par exemple, l'Education nationale voudra permettre un retour rapide à l'école, le service social de secteur préférera entamer un travail préalable avec la famille tandis qu'un autre intervenant voudra un placement en établissement ou encore un stage pré-qualifiant...

### **3) Le cadre général de notre projet et la définition de la mission du service.**

Nous avons montré que la question de la déscolarisation des jeunes est une préoccupation nationale qui appelle de nombreux dispositifs. Nous avons ensuite repéré des besoins encore plus criants au niveau du secteur de Roubaix et montré que l'établissement est lui aussi confronté à des difficultés de scolarisation. Cette question entrant dans les missions générales dévolues à la protection de l'enfance, il apparaît nécessaire de définir une réponse nouvelle à travers la création d'un nouveau service à l'initiative de la MEF Roubaix Tourcoing.

Nous tenons par ailleurs notre légitimité à agir du schéma départemental Enfance Famille pour le département du Nord qui insiste sur la nécessité de diversifier les réponses afin de mieux prendre en considération les différents besoins des jeunes.

Enfin, l'établissement dispose d'une lettre de mission de son conseil d'administration qui spécifie clairement la nécessité de mettre en place « *un centre d'activités de jour pour des jeunes déscolarisés* » sur le territoire de Roubaix Tourcoing.

Forts de cette légitimité à nous engager dans la recherche de solutions nouvelles et soucieux que le service nouveau ne soit pas qu'une « coquille vide » qui passe à côté des besoins réels de la population, nous avons essayé d'identifier les manques sur le territoire. Cela nous permet d'examiner maintenant quels sont les grands éléments que le service doit prendre en considération :

- Le constat de la multiplicité des voies qui mènent à la déscolarisation avec des situations personnelles à chaque fois différentes.
- Le constat que les réponses qui existent ne donnent pas lieu à une prise en charge pour l'ensemble des jeunes. Certaines lacunes des dispositifs existants laissent des interstices qui constituent des poches de déscolarisation.
- Les difficultés des nombreux partenaires à travailler de concert.
- L'insuffisance numérique des dispositifs actuels notamment sur Roubaix.
- La difficulté d'organiser un suivi individuel et continu des jeunes.
- Les besoins de l'ordre de 5 places à l'interne de la MEF.

Au vu de ces constats, le cadre général du service pourrait être de proposer une prise en charge en journée à dix jeunes (dont cinq places destinées aux besoins propres de l'établissement) autour d'activités de remobilisation et de socialisation dont le but est la réintégration scolaire ou l'insertion professionnelle. Cet accueil doit s'ouvrir au plus grand

nombre afin de répondre à un maximum de situations de jeunes déscolarisés. Par ailleurs, un encadrement éducatif important doit viser à une prise en charge individualisée qui articule son action avec les autres partenaires qui interviennent autour de l'enfant.

Après avoir repéré le champ dans lequel nous sommes susceptibles d'intervenir, il nous semble nécessaire de définir les éléments constitutifs de la mission qui sera dévolue au service. Je crois que le meilleur moyen d'appréhender cette mission est de nous appuyer sur les références juridiques et institutionnelles qui bornent notre action.

A cet égard, quatre éléments peuvent être mis en exergue pour définir notre mission générale :

Le premier élément que nous avons à prendre en considération est indubitablement le cadre légal dans lequel nous évoluons. En tant qu'acteur intervenant dans le champ de la protection de l'enfance, nous avons l'obligation d'inscrire notre action dans le respect des textes en vigueur (dispositions applicables à l'ASE). Une mention particulière doit être faite à la loi du 2 janvier 2002. En effet, cette loi marque profondément notre action en ce sens qu'elle nous invite à nous doter d'un certain nombre d'outils d'accompagnement.

Un second élément, qui relève lui aussi du domaine de la loi, tient au respect des dispositions relatives à la scolarisation des enfants de moins de seize ans. Les textes sur l'obligation scolaire nous amènent à limiter notre action au champ social et attirent notre attention sur l'importance de ne pas empiéter sur le domaine propre de l'Education nationale en nous recentrant sur les aspects éducatifs de la prise en charge.

Un troisième élément tient à l'existence d'un schéma départemental de l'enfance et de la famille, adopté dans le Nord en décembre 2001, et qui fixe des priorités pour les cinq années à venir en matière de prise en charge des enfants dont les familles rencontrent des difficultés sociales. Notre action doit s'inscrire dans le respect des préconisations qui y sont faites. Le schéma nous incite aussi fortement à concevoir notre intervention comme une offre de services qui doit répondre à des besoins bien identifiés. A travers l'élaboration du dossier CROSS, nous aurons le souci de répondre aux attentes territoriales dans les modes de prises en charge proposés.

Quatrième élément : le contexte propre à l'EPDSAE. En effet, la réorganisation de la Maison de l'Enfance et de la Famille Métropole Roubaix Tourcoing correspond à une commande institutionnelle du conseil d'administration de l'établissement qui a pris la forme d'une lettre de mission (en date du 12 octobre 2001) de la présidente du CA qui nous demande notamment « *d'étudier les modalités de création d'un centre d'activités de jour* ». Une donnée nouvelle dans ce contexte est le travail entrepris autour de la mise en place du projet d'établissement de l'EPDSAE.

Au final, compte tenu de ces quatre éléments majeurs (qui n'excluent pas la prise en considération d'autres facteurs qui seront traités ultérieurement), la mission relative à ce projet pourrait se définir de la manière suivante :

**Conformément au souhait de diversification des réponses éducatives voulues par le schéma départemental, il s'agit de créer un nouveau service, intégré dans une entité plus vaste qu'est la MEF Roubaix Tourcoing. Ce nouveau service a pour vocation éducative de prendre en charge des jeunes déscolarisés du territoire en respectant les dispositions de l'obligation scolaire des enfants de moins de 16 ans, ainsi qu'en tenant compte de notre cadre général de protection de l'enfance et en proposant une prise en charge individualisée, où la qualité de la prestation proposée est garantie par la mise en place d'outils d'accompagnement adaptés.**

Après la définition générale de la mission dévolue au service, il convient de dire comment nous comptons nous y prendre pour être efficaces et surtout dire sur quels leviers nous comptons nous appuyer pour permettre aux jeunes de reprendre une scolarité ou une formation.

L'enjeu de cette sous-partie est de passer du niveau global au niveau de l'individu. En nous intéressant aux processus de déscolarisation, nous espérons mettre à jour des leviers sur lesquels nous pourrions ensuite jouer.

## **D. La définition des objectifs généraux du SRO.**

### **1) L'analyse des trajectoires individuelles de déscolarisation à Roubaix**

Nous nous appuyerons sur une étude publiée en 2003 sur les processus de déscolarisation sur la ville de Roubaix par Maryse HEDIBEL. L'étude privilégie l'angle biographique afin de mettre en avant les trajectoires qui mènent des jeunes de moins de 16 ans à quitter le système scolaire. L'enjeu n'est pas ici de reprendre les termes de l'étude, il s'agit de mettre en exergue quels sont les ressorts sur lesquels nous pourrions jouer au niveau du SRO pour sortir les jeunes de l'ornière de la déscolarisation.

L'étude de Maryse Hédibel porte sur 14 jeunes de 13 à 15,5 ans. La population concernée est sensiblement la même que celle que nous pouvons prendre en charge. Pour preuve, sur les 14 cas étudiés, 11 font l'objet de mesures d'assistance éducative. Certes, pour la plupart, il s'agit d'AEMO mais cela traduit tout de même la proximité des situations étudiées et notre cadre général de protection de l'enfance.

Hédibel rappelle qu'il n'existe pas de parcours type de l'élève déscolarisé. Chaque processus est différent même s'il est possible de repérer des constantes.

Voyons à présent selon quels processus se déroule la déscolarisation :

Les facteurs qui mettent les jeunes en difficultés scolaires sont très divers. Il peut s'agir de lacunes accumulées depuis l'école primaire, de problèmes familiaux, de ruptures biographiques (accident de santé, décès d'un proche...), d'une décision de placement de l'enfant, d'interactions violentes avec les enseignants voire de l'impact des jugements scolaires négatifs qui sont portés à leur encontre. Malgré cette diversité, les jeunes déscolarisés expriment tous un même sentiment d'incompréhension de leur situation familiale et de leur échec. Bien souvent, ils ne comprennent pas eux-mêmes le sens des études.

Des décisions d'orientation sont souvent prises et non suivies d'effets (orientation en SEGPA, par exemple, qui n'est pas appliquée). On trouve peu de propositions d'orientation vers les dispositifs relais. Les élèves en décrochage scolaire sont ainsi laissés dans une relative solitude.

On retrouve bien souvent des passages fictifs en classe supérieure malgré des résultats qui ne le justifient pas ou des absences trop nombreuses. Il n'est pas rare de trouver inscrite sur le bulletin scolaire la mention « *redoublement inutile* »<sup>24</sup>. Du côté de l'établissement, c'est souvent un constat d'impuissance qui prédomine : « *qu'est-ce qu'on peut faire pour ces jeunes-là ?* »<sup>25</sup> Face aux élèves en décrochage qui présentent des

---

<sup>24</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 99.

<sup>25</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 155.

comportements difficiles, l'idée prévaut qu'il vaut mieux en « *sacrifier quelques uns pour protéger les autres* »<sup>26</sup>. Dès lors, les acteurs se focalisent beaucoup plus sur les perturbations causées plutôt que sur les difficultés rencontrées. Ces jeunes sont alors étiquetés en fonction de leur « dangerosité »<sup>27</sup>.

La réponse apportée prend souvent la forme de sanctions. Le constat est que ces sanctions, loin d'atteindre les objectifs visés, aboutissent à une multiplication des incidents. Surviennent ensuite les exclusions temporaires qui éloignent le jeune de l'établissement scolaire. Les arrêts de fréquentation se multiplient jusqu'à l'exclusion définitive.

Après quoi, l'élève est réaffecté dans un autre établissement où il reproduit le même scénario mais de manière accélérée. Il se sent incompris, remet en cause le système scolaire et sa légitimité et décide de ne plus fréquenter du tout l'école. Le jeune est alors fortement culpabilisé pour son comportement « *inadmissible* »<sup>28</sup> et est désormais réputé faire partie des jeunes « *inéducatibles* »<sup>29</sup>.

Nous avons bien conscience qu'il s'agit là d'une vision schématique, non systématique des processus de déscolarisation.

Examinons à présent les répercussions de la déscolarisation sur l'équilibre personnel du jeune.

Les éléments suivants se retrouvent fréquemment :

- Ces jeunes s'expriment peu sur leur situation. Jordan indique qu'il a de manière générale du « *mal à se faire comprendre* »<sup>30</sup>.
- Ils ont un sentiment de perdre toute prise sur leur situation et de subir les choses.
- Ils ont un très fort sentiment de dévalorisation personnelle lié à l'expérience négative qu'ils ont eue ainsi qu'à la multiplication des termes dévalorisants employés à leur encontre. Clint dit ainsi se sentir devenir « *un déchet, une poubelle* »<sup>31</sup>. Ce sentiment est d'autant plus fort qu'il préexistait à la déscolarisation. C'est le cas de Babacar pour qui un rapport scolaire indique qu'il « *manquait de confiance en lui et qu'il éprouvait un fort sentiment d'injustice* »<sup>32</sup>. Des jeunes comme Jordan étaient déjà en situation d'échec et se voyaient stigmatisés. En effet, difficile de passer inaperçu quand on est en 6<sup>ème</sup> et que l'on mesure 1,80 mètre (à moins de ne plus venir à l'école).
- Ils ont le sentiment que leurs aspirations personnelles n'ont jamais été prises en compte et qu'il existe un décalage important entre ce qu'ils souhaitent et ce

---

<sup>26</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 155.

<sup>27</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 50.

<sup>28</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 116.

<sup>29</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 157.

<sup>30</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 145.

<sup>31</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 59.

<sup>32</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 126.

que l'école peut leur apporter. Ils se sentent débordés par le diagnostic qui est porté sur eux : c'est le cas de Fabrice qui est qualifié de la manière suivante au terme du conseil de discipline : « *Enfant caractériel, sujet aux crises et habitué à régler ses comptes de manière violente. Parents dépassés. Pas de travail personnel. Non adapté au système scolaire* »<sup>33</sup>.

- Ils ne comprennent pas la finalité des enseignements qui sont dispensés et marquent à ce titre un profond désintérêt vis-à-vis des cours.
- Ils souffrent d'un isolement croissant par rapport aux autres élèves à mesure qu'ils décrochent du système. Certains d'entre eux ont tendance à se replier sur d'autres formes de sociabilité. Il s'agit de relations de quartier qui débouchent parfois sur des phénomènes de bande.
- Ils se recroquevillent sur la sphère familiale qui devient l'unique ancrage de référence. Parfois, ils surinvestissent ce domaine en s'inscrivant dans des dynamiques pernicieuses. C'est le cas de Stéphanie qui est qualifiée « *d'enfant soignante* »<sup>34</sup> par Hedibel car elle se substitue à sa mère qui est gravement dépressive et prend en charge le foyer et les petits frères. Stéphanie explique ne pas pouvoir retourner à l'école parce qu'il « *faut que je reste et aide maman* ». Parfois aussi, les désillusions peuvent être grandes quand ils se voient reprochés d'être une bouche en trop à nourrir (en allusion à la suppression des prestations familiales suite à la déscolarisation). C'est le cas de la maman de Fabrice qui dit : « *il nous fait sauter les allocs et il est même pas placé !* »<sup>35</sup>.
- Ils sont incapables de se projeter dans l'avenir et vivent au jour le jour. Ils disent souhaiter un ailleurs mais celui-ci reste indéfinissable. Fabrice dit simplement « *vouloir partir* »<sup>36</sup>.
- La plupart disent vouloir attendre 16 ans pour travailler. Ils expriment par là même leur souhait de passer rapidement au statut « *d'adulte* » en quittant l'enfance et son lot de frustrations. C'est aussi remédier au sentiment d'inutilité sociale. Sonia dit avoir comme « *projet de trouver un apprentissage à l'ANPE* »<sup>37</sup>.
- Leur mode de vie se caractérise alors souvent par des conduites à risque ainsi que le montre l'étude de Janosz<sup>38</sup> entre la consommation de psychotropes licites et illicites et le décrochage scolaire. C'est ainsi que le juge des enfants demande une investigation d'orientation éducative pour Sonia pour des soucis de toxicomanie. Chez Patrick, on trouve par exemple des problèmes d'hygiène et de nutrition. Les rythmes de vie sont troublés. Clint a un rythme inversé : il dort la journée et se lève la nuit.

---

<sup>33</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 74 et 75.

<sup>34</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 107.

<sup>35</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 82.

<sup>36</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 83.

<sup>37</sup> ESTERLE-HEDIBEL (M), Op. cité, p. 94.

<sup>38</sup> JANOSZ (M), LE BLANC (M), Les décrocheurs potentiels au secondaire : prévalence, facteurs de risque et dépistage, Revue Prisme, été 1997, vol. 7, N°2, p. 290-307.

- Ils se caractérisent aussi par des actes agressifs, violents voire délinquants. Cinq des 14 situations font l'objet de poursuites judiciaires pour des actes de petite délinquance. Babacar est par exemple envoyé en CER suite à un vol de téléphone portable. La violence à l'encontre des personnes est elle aussi présente mais ne semble pas viser une cible précise (tantôt un frère, un autre élève du collège ou même un professeur...).

Ces données tirées du rapport de Hedibel vont maintenant nous servir de base à la définition des principaux objectifs du SRO.

## **2) Le cadre théorique de la pyramide des besoins de Maslow<sup>39</sup> comme support à la définition de nos objectifs de prise en charge.**

Maintenant que nous appréhendons mieux les processus de déscolarisation, arrêtons-nous sur le contenu et posons un certain nombre d'axes qui nous guideront dans la mise en place du service. C'est une étape cruciale du projet puisqu'à travers la définition de nos principaux objectifs, c'est le fonctionnement réel et les convictions éducatives qui vont jalonner notre action que nous sommes en train de poser.

Ces objectifs reposent sur l'analyse des difficultés des jeunes que nous avons à prendre en charge. De manière globale, le constat est que ces jeunes sont soit dans une situation où ils ont rompu tout contact avec l'institution scolaire, soit ils accusent des difficultés telles qu'ils sont dans l'incapacité de poursuivre une scolarité normale et de définir un projet professionnel cohérent. Mis en échec, ils connaissent un fort taux d'absentéisme et sont laissés sur le bord du chemin. L'objectif que nous visons est de leur remettre le « pied à l'étrier » et de leur permettre de réintégrer le circuit normal de la scolarité.

Nous voulons qu'après leur passage au SRO, ils soient en mesure :

- de dire ce qui leur plaît et ce qui leur déplaît,
- d'argumenter leurs choix,
- de reprendre une formation professionnelle ou de retourner à l'école,
- de prendre des initiatives,
- de refaire l'unité de leur personne en se resituant dans une trajectoire de vie.

Un détour plus théorique par la pyramide de Maslow nous permet de mieux situer le champ de notre action compte tenu de la mission que nous avons définie. Si Maslow parle de la motivation des hommes au travail, nous nous permettrons par extension de reprendre les éléments de son analyse en extrapolant au contexte de nos jeunes du SRO.

Maslow distingue cinq niveaux de besoins à satisfaire dans sa pyramide :

- Le premier correspond aux besoins d'ordre physiologique (la faim, le sommeil, la soif...).
- Le second niveau concerne les besoins de sécurité sur le plan physique mais aussi moral.
- Le troisième niveau décrit les besoins identitaires d'appartenance à un groupe, les relations d'amitié et l'affection.
- Le quatrième niveau concerne l'estime de soi et le respect des autres, la considération.

---

<sup>39</sup> MASLOW (A), Vers une psychologie de l'être, Fayard, Coll. L'expérience Psychique, 1983.

- Enfin, le dernier niveau consiste en l'accomplissement de soi, ce que l'on peut faire de mieux, c'est le dépassement de soi et l'accès au savoir.

Nous avons conscience que cette pyramide est, à bien des égards, réductrice et qu'elle ne donne qu'une vision partielle des choses. Nous la retenons néanmoins comme globalement pertinente car elle nous donne la possibilité d'exposer clairement où se situe notre champ d'intervention par rapport aux jeunes.

Nous venons de voir que l'accès au savoir constitue pour Maslow le dernier échelon de la pyramide. Or, pour cet auteur, il n'est possible d'accéder à un échelon que si les besoins des échelons inférieurs sont satisfaits. En d'autres termes, il n'est possible d'accéder au savoir que si les besoins physiologiques, de sécurité, de sentiment d'appartenance, d'estime de soi sont satisfaits au préalable.

L'école de la République conçoit essentiellement son action comme une transmission de savoirs aux nouvelles générations. L'école se propose d'apprendre. La satisfaction des autres besoins du jeune que nous avons évoqués précédemment n'est vue que comme subsidiaire et pas comme un préalable aux apprentissages.

Je propose de renverser la manière d'appréhender les difficultés de ces jeunes. Au lieu de les confronter à l'acquisition de savoirs de manière directe, je souhaite aborder les choses de manière périphérique. L'idée est que nous devons jouer sur les leviers des quatre premiers besoins identifiés par Maslow pour obtenir, dans un second temps, que les jeunes puissent reprendre une scolarité normale et accéder aux savoirs fondamentaux. Au final, il s'agit de considérer le jeune dans sa globalité et pas uniquement dans son rapport au savoir. Nous prétendons faire un travail en amont sur toutes les dimensions du développement de la personnalité. Nous avons bien sûr comme première tâche de rompre la spirale de l'échec.

Nous veillerons tout d'abord à ce que les besoins physiologiques soient satisfaits. Pour ce faire, un travail autour de l'hygiène de vie est entrepris. Il s'agit d'apprendre à se nourrir correctement, à connaître et respecter les règles élémentaires d'hygiène, mais aussi à se vêtir et à se reposer. Les besoins de sécurité peuvent être satisfaits en proposant un cadre d'activités rassurant et convivial grâce à des éducateurs présents qui peuvent venir en aide quand le jeune rencontre un souci. Le besoin de se sentir appartenir à un groupe et l'estime de soi sont deux notions complémentaires que nous travaillons conjointement. Nous avons pour mission de développer un sentiment de cohésion et de solidarité entre les jeunes du service tout en leur permettant de pouvoir affirmer ce qu'ils sont et de trouver une reconnaissance de leurs capacités.

Cela passe par la définition d'un cadre d'activités, par un fonctionnement qui pose les règles du collectif et, en contrepoint, par la mise en place d'un suivi individualisé qui tient compte des besoins de la personne. La recherche d'estime et de considération est d'autant plus criante que les jeunes que nous recevons ont le sentiment de n'avoir connu que l'échec. C'est pourquoi nous décidons de renverser la perspective et de nous appuyer sur les réussites qui seront systématiquement valorisées plutôt que d'insister sur les manques ou les lacunes de ces jeunes.

Cette approche implique que nous ayons une politique des « petits pas », que les jeunes puissent accumuler des « petites victoires » et se reconstruire progressivement. En mettant l'accent sur la restauration de la confiance en soi, nous devrions permettre au jeune de s'affirmer, de devenir plus autonome dans ses choix et lui permettre de retrouver ou de trouver une capacité à se projeter dans l'avenir.

Nous souhaitons en effet que les résultats obtenus au SRO favorisent la reconstruction de la personnalité du jeune dans la durée. Il nous faut par ailleurs s'assurer que ces approches soient cohérentes entre elles et se complètent dans le fonctionnement concret

de notre service. Décloisonner, ouvrir de nouveaux horizons en permettant de multiplier les expériences dans un cadre qui offre une sécurité importante : voilà ce qui nous pousse à adopter un fonctionnement en terme d'ateliers.

Les ateliers se doivent, pour répondre aux objectifs que nous venons de nous fixer, d'être à la fois diversifiés et complémentaires. La réponse à l'un des besoins identifiés plus haut n'est pas du ressort d'un seul atelier : c'est un objectif partagé par l'ensemble du service. Si l'atelier « cuisine » répond aux besoins de bien se nourrir et de respecter une bonne hygiène de vie, il contribue également, à travers la confection des repas, à la valorisation des réussites et à l'entretien du sentiment d'appartenance au groupe puisque les repas faits par les uns sont consommés par les autres. De même, l'atelier « découverte » ne vise pas seulement à l'affirmation de soi et au développement de la capacité à exprimer ce que l'on ressent à travers des activités comme le théâtre. Il vise aussi à apprendre à avoir une bonne posture corporelle et à se relaxer. Ainsi, chaque activité proposée dans les ateliers est un prétexte au travail autour des grands objectifs du service. L'angle d'attaque est à chaque fois différent mais le but reste le même.

A nous d'assurer la cohérence des objectifs en veillant à la bonne complémentarité des ateliers entre eux. Nous reviendrons ultérieurement sur ces dimensions dans le corps de ce texte.

Après cette phase de définition de notre mission, de repérage de nos objectifs et des effets attendus, il convient à présent de s'intéresser à la mise en œuvre du projet. Après la phase de réflexion autour du « pourquoi » du projet, nous allons aborder maintenant le « comment » du projet.

## II. LA CONCEPTION DU PROJET

### A. Le repérage des facteurs de risques et de réussites du projet.

Avant d'entrer réellement dans la définition du plan d'actions, il nous a semblé intéressant d'anticiper les difficultés auxquelles nous allons être confrontés. Ce travail s'est mené au niveau de la direction. L'enjeu est ici de lister les risques et de voir dans un second temps s'il est nécessaire ou non de mettre en place un plan d'actions spécifique pour en éviter la réalisation. Les risques sont ainsi priorisés en fonction de deux critères. Le premier critère est celui de la probabilité de réalisation du risque. Le second critère est celui de la gravité du risque. Une fois les risques repérés, nous formulerons des propositions d'actions afin d'éviter leur concrétisation. Dans un second temps, la synthèse de ces propositions permettra de définir le plan d'actions global qui débouchera sur un échéancier de mise en œuvre.

#### 1) Les risques liés à la population accueillie.

##### a) Le risque de ne pas parvenir à mobiliser les jeunes à travers les activités proposées.

Le principal risque auquel nous pouvons être confrontés est que les jeunes que nous accueillons ne se reconnaissent pas dans les activités qui nous leur proposons. De fait, ils se retrouveraient dans une prise en charge que leur offre un cadre pré-établi auquel ils doivent intégralement adhérer sous peine d'en être exclus. Cela aurait pour effet de les replacer à nouveau dans une dynamique d'échec. Nous passerions à côté de nos objectifs et la prise en charge n'aurait plus beaucoup de sens.

Quant à la probabilité de survenance du risque, on peut considérer qu'elle est moyenne, difficilement évaluable car elle tient aux jeunes que nous allons accueillir autant qu'au cadre que nous sommes en mesure de leur proposer. Au final, il apparaît que c'est un risque majeur pour lequel il importe de faire des propositions spécifiques. Cela implique notamment que nous soyons en mesure de proposer des activités attractives, et surtout, que nous soyons capables de répondre de manière individualisée aux problématiques rencontrées. (Comme nous l'avons vu précédemment dans la partie sur les constats, chaque parcours de décrochage scolaire est spécifique et est vécu différemment par les jeunes. C'est donc bien le SRO qui doit s'adapter aux besoins des jeunes et non l'inverse).

##### b) Le risque de l'absentéisme.

Pour des élèves qui sont déscolarisés, le risque de l'absentéisme est majeur. Il n'y a en effet aucune raison pour que les jeunes qui arrivent au SRO mettent en place spontanément une attitude volontaire et assidue alors qu'ils ont été « hors l'école » pendant si longtemps. C'est donc un risque à la fois très probable et très important dans la réussite du projet de SRO. Si les jeunes pris en charge ne viennent que lorsqu'ils en ont envie, cela risque de rapidement tourner à une activité « occupationnelle » et ne nous permet pas de mener un projet, de conduire des objectifs en ayant une position d'accompagnement du jeune vers une sortie du dispositif. Notre responsabilité est donc lourde et nécessite absolument un plan d'action adéquat. De plus, on peut supposer que l'absentéisme, dans le contexte spécifique du SRO, aurait des effets en cascade dévastateurs. Si un ou deux jeunes prennent toutes les libertés qu'ils souhaitent avec la présence au service, les autres verront la légitimité du SRO remise en question, ils se diront (et ce serait très naturel) : « pourquoi moi, je ne peux pas bénéficier de la même « souplesse » dans les horaires ? » Nous entrerions alors dans une spirale où la majorité des jeunes n'auraient qu'une présence en pointillés sur le service.

### c) Le risque de « l'occupationnel ».

En contrepoint, il ne s'agit pas de laisser un espace complètement libre où chaque jeune ferait ce qui lui plaît au moment où il en a envie. C'est ce que nous pouvons appeler « l'écueil de l'occupationnel ». Nous sommes face à des jeunes qui ne sont, pour la plupart, plus en mesure de se mobiliser sur quoique ce soit. Il s'agit de les stimuler et de les inciter fortement à s'impliquer dans les activités des ateliers. Nous avons l'ambition de les aider à construire un projet. Il ne s'agit pas de précipiter les choses. Nous nous adaptons à leur rythme et à leurs capacités. Au moment de l'admission dans le service, le jeune doit se faire une idée claire des objectifs. Il est nécessaire de s'assurer que les « règles du jeu » sont énoncées et qu'elles sont bien comprises. Le SRO n'est pas un centre de loisirs. De même, si nous considérons qu'il est important de développer des activités plus ludiques, il faut bien garder à l'esprit qu'elles ne sont qu'un support à une ambition plus large qui sert le projet du jeune. Un plan d'actions nous paraît là aussi nécessaire.

### d) Le risque d'être sollicités pour des populations qui ne correspondent pas à notre mission.

Un quatrième risque est d'être submergés par les demandes d'accueils relais (faute de place ailleurs). C'est un risque lorsque nous avons des jeunes pris en charge par l'ASE et qui sont, par ailleurs, en attente d'une orientation CDES. Il est vrai que pendant la période de transition qui peut durer des mois en raison du manque structurel de places dans les établissements relevant de l'éducation spéciale, ces jeunes se trouvent désœuvrés et laissés à eux-mêmes dans leur famille ou même en établissement. La tentation est grande de vouloir détourner la mission du SRO en lui faisant jouer ce rôle de relais en attente de réorientation. Dans ce cas, le travail perdrait son sens car nous n'aurions plus la possibilité de construire un projet avec le jeune. Par ailleurs, cela aurait pour conséquence notoire de démobiler les autres jeunes qui préparent leur projet sérieusement car cela leur renverrait une image dévalorisée du service alors qu'ils essaient de restaurer une image positive d'eux-mêmes.

Dans le même ordre d'idée, l'on pourrait être tenté de faire du SRO un espace relais pour le secteur de la pédo-psychiatrie. En effet, la demande de prise en charge des cas psychiatriques est croissante alors que le nombre de places disponibles est restreint. On pourrait donc être tenté de faire du SRO un accueil de jour convivial et sécurisant pour des jeunes qui ne peuvent être scolarisés en raison de troubles psychiatriques importants. Or, nous n'avons pas la vocation de nous adresser dans l'immédiat à ce type de public même si nous avons conscience de réels besoins sur le secteur. Nous partons aussi humblement du constat que nous ne disposons pas d'un plateau technique, notamment en terme de professionnels qualifiés qui nous permette de proposer une prise en charge satisfaisante à ces jeunes. Là aussi, notre attention doit être forte, d'autant que l'on peut trouver des placements « psychiatriques » déguisés où l'on édulcore les difficultés rencontrées afin de trouver une place pour le jeune. Cela implique que nous soyons vigilants au moment des admissions mais que nous puissions travailler en confiance avec nos partenaires, au premier rang desquels les services de l'ASE.

### e) Le risque de violences et dégradations.

Un autre risque est celui de la violence entre jeunes et vis-à-vis des éducateurs mais aussi de dégradations sur le matériel et les locaux mis à disposition. Les phénomènes de violence recouvrent un vaste champ. Les ressorts de la violence en institution sont extrêmement complexes. C'est la raison pour laquelle une réponse unique ne saurait être apportée. Je pense que cette question doit être prise en considération à tous les moments dans l'élaboration du projet de ce service.

#### f) Les risques liés à une tranche d'âge aussi large (6-21 ans)

Nous avons vu dans le constat le manque de cohérence des dispositifs existants et la difficulté de répondre aux besoins de l'ensemble des enfants déscolarisés. Des réponses sont développées pour les collégiens essentiellement mais assez peu pour les plus jeunes ou pour les enfants âgés de plus de 16 ans.

L'enquête de Sébastien Roché<sup>40</sup> montre que le taux de déscolarisation croît avec l'âge des enfants. Avant 13 ans, l'absentéisme est quasi nul. L'absentéisme augmente de manière linéaire entre 13 et 19 ans avec une forte inflexion à 16 ans qui correspond à la fin de l'obligation scolaire et la diminution des sanctions. Pour les collégiens, les pourcentages d'absentéisme oscilleraient entre 5 et 7,5 % (attention, la définition de l'absentéisme retenue est plus large que celle de l'absentéisme légal). Pour les lycéens, l'étude de l'INSERM de 1993 avance le chiffre de 7% d'élèves absentéistes. Dès lors, on peut en déduire que les besoins pour les jeunes seront plus importants pour les plus âgés.

Néanmoins, cela ne signifie pas que la déscolarisation représente un danger moins grand pour les plus jeunes. Au contraire, plus la déscolarisation est précoce, plus elle traduit, en général, des difficultés importantes. D'où l'intérêt de proposer une réponse large qui englobe l'ensemble des tranches d'âge. La prise en charge peut débuter à 6 ans (c'est symboliquement le début de l'obligation scolaire) et peut s'étaler jusqu'à 21 ans. Si l'âge de 21 ans est retenu, c'est que c'est l'âge limite fixé dans le code de l'action sociale et des familles pour la protection de l'enfance.

D'emblée, nous savons que la population accueillie sera surtout constituée de jeunes de 13 à 18 ans mais nous souhaitons ne pas être bloqués par une limite d'âge précise qui empêcherait la prise en charge.

Néanmoins, cela pose une vraie difficulté qui réside en la coexistence de jeunes au sein du SRO qui ont des écarts d'âge importants. Pour les plus petits, le risque est de mal supporter les difficultés des plus grands qui peuvent parfois s'exprimer de manière violente. Pour les plus grands, le risque est de se sentir dévalorisés en étant assimilés dans un même service à des enfants très jeunes.

Pour l'équipe, le risque réside en la difficulté d'adapter les contenus de la prise en charge à chaque jeune dans chaque atelier. Il s'agit d'adapter les outils aux différentes tranches d'âge et faire en sorte que les règles soient comprises de tous sans infantiliser les plus vieux.

#### g) Le risque du « cocon surprotecteur ».

Enfin, le dernier risque qu'il nous semble utile de mentionner est celui de faire du SRO une sorte de « cocon surprotecteur » dont les jeunes n'arriveraient plus à sortir. Ayant le souci de proposer aux jeunes un cadre attractif dans lequel ils prennent le temps de se reconstruire, nous courons le risque qu'ils voient leur présence au SRO non comme un moyen mais comme une fin. De fait, ils seraient dans l'incapacité de se projeter dans l'avenir et de se servir du SRO comme d'un tremplin. Ce risque est d'autant plus important que le différentiel entre leurs expériences antérieures notamment dans le cadre scolaire et leur vécu au SRO sera important. Il est donc là aussi nécessaire de travailler en terme de projets, de les peaufiner en gardant en permanence à l'esprit que c'est la

---

<sup>40</sup> ROCHE (S), La délinquance auto-déclarée des jeunes, CERAT et IEP de Grenoble, juin 2000.

sortie du dispositif qui est visée. Par ailleurs, cela nous incite à être particulièrement vigilants au passage de relais avec l'extérieur et en particulier avec l'Education nationale.

A cette fin, nous devons garder à l'esprit que notre action n'est pas substitutive à celle de l'Education nationale mais qu'elle vient comme une « force d'appoint » pour compléter le dispositif de droit commun. Les liens avec l'Education nationale devront être favorisés à tous les niveaux afin que nos actions conjointes puissent être menées en bonne intelligence. Les relais devront être travaillés et des solutions innovantes de type « accueil modulé » seront expérimentées. Cela consiste en la possibilité pour un jeune qui ne peut suivre une scolarité à temps plein de trouver des formules où il peut alterner des temps de présence à l'école avec des temps de présence au SRO.

Les contraintes liées à la prise en charge des jeunes ne doivent pas faire oublier les risques afférents au projet en lui-même et aux aspects organisationnels du service. C'est ce que nous allons étudier à présent.

## **2) Les risques liés au projet en lui-même.**

### **a) Le risque d'être incapable de faire ce que l'on a écrit.**

Le risque qui me semble être le plus important et que j'ai déjà signalé au début de ce texte est de se limiter à des déclarations d'intentions. J'entends par là qu'il s'agirait d'un beau projet sur le papier mais qui n'aurait pas de réalité dans la mise en œuvre concrète. Des convictions éducatives sont affirmées, des références théoriques sont mobilisées pour bâtir un écrit de qualité destiné à être la « vitrine » de l'établissement alors que l'on se rendrait compte, au final, qu'il existe un gouffre entre ce qui est affirmé et ce qui se passe dans la réalité. C'est pour moi un risque majeur dont il faut tenir compte. En terme d'actions, cela pose bien évidemment la question des moyens, qu'ils soient humains ou matériels. Ecrire un projet n'a en soi pas grand intérêt s'il ne débouche pas sur une pratique. A l'inverse, pratiquer sans avoir pu construire de projet au préalable revient à vouloir naviguer sans boussole. C'est pour cela qu'il me semble primordial de veiller à une bonne articulation entre théorie et pratique. Cela pose en filigrane toute la question de l'évaluation du dispositif (les normes et les procédures mais aussi la démarche du projet afin d'assurer les nécessaires réajustements qui s'imposent).

### **b) Le risque du manque d'expérience du personnel.**

Un second risque dans la mise en œuvre du projet est celui du manque d'expérience du personnel désigné pour travailler au SRO. En effet, les travailleurs sociaux qui constituent l'équipe n'ont aucune expérience des centres d'activités de jour. Ils travaillaient auparavant sur les unités d'internat. Les logiques de l'internat sont quelque peu différentes de celles à l'œuvre dans un centre de jour. En internat, il est vrai que la gestion des tâches quotidiennes occupe une place importante. Les temps forts de la prise en charge éducative s'articulent autour de moments comme le levé des enfants ou les repas. Si par ailleurs des projets se mettent en place (exemple sur l'établissement : une activité coiffure, bibliothèque ou encore piscine), le cœur de l'activité est bien la vie quotidienne. En accueil de jour, la dimension quotidienne intervient également mais les ateliers qui se mettent en place ont bien un contenu annoncé. Il peut être difficile de trouver des supports qui permettent d'enrichir la pratique et de lui donner du contenu. Par exemple, un atelier théâtre ne se décrète pas, il se construit petit à petit et nécessite beaucoup de recherches documentaires. Chaque séance dans chaque atelier nécessite un minimum de préparation afin de proposer aux jeunes des activités attractives. C'est donc une autre dynamique que celle de l'internat à laquelle étaient habitués ces éducateurs. Par ailleurs, les éducateurs sont « responsables de leur atelier ». Quand ils sont absents, on ne peut pas les remplacer. Leur activité est alors suspendue. Ils doivent donc se positionner différemment que leurs collègues qui travaillent en internat. C'est un

risque important qu'il faut prendre en considération en essayant effectivement de trouver des réponses en terme de formation, de réseaux de professionnels des centres de jour ou encore par le biais de l'élaboration du projet du service dont l'un des objectifs est l'acculturation des éducateurs à la logique spécifique des accueils de jour.

#### c) Le risque du travail à temps partiel de certains agents.

Le travail à temps partiel du personnel sur le SRO n'est pas en soi problématique. C'est même une opportunité plus qu'appréciable de concilier vie personnelle et vie professionnelle. Néanmoins, le travail à temps partiel nous oblige à trouver des rythmes adaptés qui correspondent aussi aux besoins du service. Le risque est double. Il se situe au niveau de l'implication des personnels dans leur travail (qui nécessite que chacun soit bien au courant des manières de procéder des uns et des autres). Mais le risque est aussi, si on se place trop du côté des contraintes organisationnelles, d'aboutir à une organisation «à l'envers» du service. Au lieu d'organiser la prise en charge en partant des besoins des jeunes, on court le risque de partir des contraintes personnelles des agents et faire passer la finalité de la prise en charge en arrière-plan. Il est donc du rôle du directeur de trouver des arbitrages satisfaisants qui conjuguent cette nécessité de centrage de l'activité sur les jeunes tout en permettant le travail à temps partiel de certains membres de l'équipe.

#### d) Le risque du clivage entre les ateliers plus « manuels » et les ateliers plus « intellectuels ».

Une des craintes que l'on peut avoir est de créer un clivage entre les ateliers « manuels » et les ateliers « intellectuels ». Ce risque est double. La distinction peut émerger dans l'esprit des enfants et les amener à ne plus vouloir fréquenter tel ou tel atelier parce que la représentation mentale qui lui est associée est connotée négativement. Le risque est aussi du côté des personnels. Il faut éviter que ne se crée une hiérarchisation des activités et une séparation entre les activités «nobles» (en général les ateliers plus intellectuels) et les activités moins valorisées (les ateliers manuels). Au contraire, je pense que nous avons tout à gagner à jouer la carte de la complémentarité des activités et veiller à la bonne articulation des ateliers entre eux.

#### e) Le risque de l'incohérence du SRO avec le reste de l'établissement.

Un autre écueil à éviter est celui du clivage entre les différents services de l'établissement et le SRO. Au 1<sup>er</sup> janvier 2003, la MEF Roubaix comporte trois services (internat, appartements et SRO). L'enjeu est d'éviter que le SRO n'apparaisse comme le service « phare » qui bénéficie de toutes les attentions au détriment du reste de l'établissement. Compte tenu de la pratique spécifique mentionnée précédemment, je craignais en effet que ce nouveau service ait une image négative. C'est pour éviter de telles difficultés qu'il convient de se pencher sur la question de la communication autour du service, de l'articulation avec l'ensemble des services (définir un cadre commun de travail).

#### f) Les risques de dérapages budgétaires.

Il est aisé de comprendre que la première année de fonctionnement d'un service nouveau présente des risques de dérapages budgétaires. Alors que les années suivantes, le compte de résultat peut servir de base à l'élaboration du budget prévisionnel, on ne dispose pas de ce support de travail la première année. Le risque est donc de ne pas prévoir correctement les dépenses à prendre en compte.

Par ailleurs, les imprévus ont plus de chances encore de survenir du fait de la phase de mise en place. La mise en route du SRO est en soi un élément qui génère des incertitudes.

Enfin, les acquisitions d'équipements sont de fait plus importantes que les années suivantes.

Tous ces éléments font que le risque de dérapages budgétaires a une forte probabilité en 2003. C'est aussi un risque dont les effets sont graves car les règles de la comptabilité publique s'appliquant, il ne nous est pas possible de dépasser le budget prévu. Tout au plus avons nous la possibilité de faire des ajustements mais dans la limite de l'enveloppe budgétaire allouée et avec des règles spécifiques (impossibilité de basculer des crédits des comptes de personnel sur les comptes de fonctionnement). Les conséquences seraient donc graves car notre fonctionnement pourrait se trouver bloqué si nos dépenses étaient trop élevées.

#### g) Le risque de ne pas faire le taux d'occupation prévu.

En plus du risque que nos dépenses dépassent le budget prévisionnel, nous sommes aussi confrontés au risque de ne pas réaliser notre taux d'occupation prévu. En effet, la phase de mise en route d'une nouvelle activité crée des incertitudes quant à notre capacité à accueillir dès le 1<sup>er</sup> janvier 2003 dix jeunes dans le service. Il est peu probable que nous ayons dix demandes d'admissions en attente au 31 décembre 2002. Il faut donc se préparer à des difficultés à faire notre taux d'occupation en raison d'une montée en puissance progressive de l'activité.

#### h) Le risque des incertitudes liées aux contraintes externes.

L'établissement ne décide pas seul de la mise en place d'un projet comme le SRO. Il doit tenir compte de tout un environnement institutionnel dans lequel il inscrit son action. Par essence, l'établissement n'a qu'une maîtrise partielle des processus externes qui l'affectent. La volonté de l'établissement doit être complétée par l'accord et l'investissement dans le projet de nombreux acteurs extérieurs. Il s'agit bien sûr des institutions qui financent le projet (le conseil général dans le cas du SRO) mais aussi des partenaires associatifs et des services de l'aide sociale à l'enfance avec qui nous travaillons en étroite collaboration. Nous savons que chacune de ces institutions a sa logique propre et qu'elle ne sera pas d'emblée convaincue par la nécessité du projet. Par ailleurs, la MEF de Roubaix Tourcoing n'est pas la seule à proposer des activités nouvelles et le SRO peut être en concurrence avec d'autres projets tout aussi intéressants. Il est donc nécessaire outre le respect de certaines procédures comme le passage en CROSS de mener un travail de persuasion auprès de nos interlocuteurs afin de les convaincre de l'importance de ce nouveau service.

C'est un travail très important à entreprendre car faute d'accord de ces partenaires, c'est l'existence même du projet qui est remise en cause.

#### i) Le risque de méconnaissance des acteurs institutionnels.

Dans la mesure où nous mettons en place un service innovant pour lequel nous n'avons pas, par définition, d'expérience, un risque est de rester cantonné à notre réseau habituel de partenaires (ASE, autres établissements du secteur, services d'AEMO, ...) et de laisser passer des opportunités d'enrichissement par méconnaissance des ressources extérieures à ce réseau habituel. En essayant de baliser quelque peu les contacts existants, il apparaît que nous avons déjà des liens, certes sporadiques, avec les acteurs de l'insertion, des clubs de prévention et surtout des intervenants, établissements et services de l'Education nationale.

Une difficulté supplémentaire repose sur le fait que les interventions des acteurs sont très diversifiées en raison de champs de compétences qui se recoupent et qui sont floues

pour le profane. Entre l'Etat qui met en place des actions dans le champ de l'exclusion, les municipalités (Roubaix et alentours) qui sont très présentes et interviennent fortement par le biais de leur CCAS mais aussi tous les services communaux, les organismes de sécurité sociale (CAF et CPAM), le conseil général (dont nous sommes plus proches), le conseil régional pour sa politique en matière de formation professionnelle, ce à quoi il convient d'ajouter la myriade d'initiatives privées et associatives, le secteur apparaît très complexe et malaisé à appréhender. Faute d'une appropriation minimale des modes de fonctionnement des uns et des autres, nous courons le risque de méconnaître l'offre existante ce qui aurait des répercussions très immédiates sur la qualité des prises en charge proposées au SRO (manque de débouchés pour nos jeunes, impossibilité de passer les relais en fin de prise en charge, discordance des interventions sociales...).

### **3) Les facteurs de réussite.**

#### a) Les ressources humaines.

Il apparaît clairement que les ressources humaines mobilisées dans la mise en place du service constituent un atout pour le succès du projet. Tout d'abord, le fait de recruter les personnels à l'interne permet de leur dégager des temps de travail spécifiques pour réfléchir sur les projets d'ateliers avant même que le SRO ne soit en fonctionnement. Cette conceptualisation préalable permet d'obtenir très rapidement des outils de travail et d'associer les personnels dans une démarche participative. D'autre part, cela permet de placer la démarche de réflexion autour des pratiques en vigueur comme étant une composante à part entière du travail au sein du SRO. Il est maintenant acquis que le SRO s'efforce en permanence de travailler autour de l'élaboration de documents qui améliorent la prise en charge. En inscrivant d'emblée les personnels comme acteurs du projet, cela fait de la démarche réflexive une habitude et un état permanent et non un effort limité dans le temps.

En second lieu, le système de fonctionnement par atelier et le fait que chaque travailleur social soit nommément responsable de son atelier donne une reconnaissance importante. En ayant le sentiment de ne pas être « interchangeables », ils ont certainement tendance à s'investir plus que ne le feraient des éducateurs dans une autre position institutionnelle. Plongés dans une dynamique où le service se met en place, où tout est à construire, ils font preuve d'un enthousiasme qui joue pour une part non négligeable dans la réussite du projet.

Ensuite, ces personnels sont pour la plupart dans une démarche de formation (formation initiale d'éducateur technique spécialisé, formation continue programmation neuro-linguistique...) qui nourrit quotidiennement leur réflexion. Ils ont aussi le souci de faire partager leurs acquis aux collègues et se placent dans une dynamique de formation mutuelle.

Enfin, les personnels qui travaillent sur le service sont venus par choix et non par contrainte. Comparé à l'internat, ils bénéficient de conditions de travail qui sont plus favorables qu'auparavant. Ils perdent le bénéfice de la nouvelle bonification indiciaire mais en contrepartie, ils bénéficient d'horaires plus avantageux : au maximum de 8H30 à 17H30 (alors qu'en internat, ils étaient amenés à travailler soit entre 7H et 15H, soit entre 14H et 22H). Par ailleurs, le SRO est fermé le samedi et le dimanche ce qui permet à ces éducateurs de bénéficier de l'ensemble de leurs week-ends. Ces conditions me semblent aussi être un atout qui a une influence favorable sur la motivation des personnels.

#### b) L'EPDSAE comme soutien logistique et politique.

La Maison de l'Enfance et de la Famille métropole Roubaix Tourcoing appartient à une entité plus grande qui est l'EPDSAE. Celui-ci compte plus de 20 établissements et

services ainsi qu'une administration générale. Cela fait autant de ressources sur lesquelles il est possible de prendre appui.

Au niveau de l'administration générale, nous disposons de ressources techniques qui sont précieuses dans l'élaboration du projet, d'autant que la création de ce service se fait sous l'impulsion du conseil d'administration de l'établissement.

Par un nouvel examen en CA, notre service gagne en légitimité, notamment auprès de nos interlocuteurs extérieurs. Cela nous permet de prévoir notre passage en CROSS qui marque réellement notre autorisation de fonctionner. L'EDPSAE fonde notre reconnaissance institutionnelle et est donc un acteur incontournable.

L'EPDSAE a déjà une expérience du fonctionnement des centres de jour. Pour le secteur de l'enfance, il existe déjà trois autres structures similaires. Il nous apparaît primordial de capitaliser ces expériences et de multiplier les échanges avec nos collègues afin de donner une unité à nos pratiques.

c) Les rencontres dans le cadre de la mise en place du schéma départemental enfance famille.

Le schéma départemental adopté en décembre 2001 nous donne les grands axes de développement de la politique en faveur de l'enfance et de la famille pour les cinq années à venir. Ce cadre qui reste relativement imprécis pour notre situation se décline pourtant au niveau des différents territoires (approximativement les arrondissements). Il se fait en collaboration entre la DTPAS et les établissements et services impliqués sur le secteur. Cela constitue pour nous une chance car cela nous donne la possibilité de « calibrer » notre activité en fonction des besoins territoriaux ainsi que de nous coordonner avec les autres établissements qui ont déjà développé une activité similaire.

## **B. Propositions et définition du plan d'actions global.**

En fonction des objectifs généraux du service et en tenant compte des facteurs de risque et de réussite du projet, il nous semble opportun de passer à présent les propositions d'actions et le plan d'actions global.

### **1) Le choix stratégique de la structuration interne.**

Dans la mesure où il est très difficile de mener tous les chantiers de front, j'ai dû faire un choix stratégique en vue de la mise en place du projet.

Le risque qui me paraît le plus important dans la mise en place d'un nouveau service est de créer une « coquille vide » c'est-à-dire mettre en place une structure d'accueil mais sans savoir quel contenu exact on met à l'intérieur.

C'est pourquoi un choix stratégique dans le développement du projet a été fait : la priorité est donnée à la structuration interne du service. Les contacts avec notre environnement et nos partenaires deviennent une priorité secondaire faisant l'objet d'un travail ultérieur. Notre effort se porte donc d'abord sur les contenus de la prise en charge plutôt que sur les éléments périphériques à celle-ci. Nous avons bien évidemment conscience que ces deux éléments sont interconnectés et qu'il n'est pas question de mettre totalement de côté la structuration externe du service.

Pour tenir compte de ce choix, des risques et facteurs de réussite identifiés mais surtout des objectifs généraux du service, nous déclinerons les propositions en quatre grands blocs :

- L'organisation de la prise en charge.
- L'organisation du service en lui-même.
- L'organisation logistique et financière.
- Les relations avec nos partenaires internes et externes.

## **2) La formulation des propositions d'actions en quatre blocs.**

### a) Propositions d'organisation de la prise en charge

#### *Contenu des ateliers*

- Offrir une palette diversifiée d'ateliers.
- Définir des ateliers attractifs (jeune qui doit pouvoir trouver des signes de reconnaissance rapidement).
- Répartitions des jeunes entre les ateliers.
- Exclusion du SRO (ce qui serait le pire constat d'échec du service).
- Diversifier les activités afin qu'elles soient adaptées à toutes les situations et que chaque jeune puisse s'y retrouver.

#### *L'admission*

- Organiser une visite complète des locaux et rencontrer les responsables d'ateliers au moment de l'admission.
- Procédure d'admission claire.
- Veiller aux équilibres au sein du groupe au moment de l'admission.

#### *Le projet individualisé*

- Raisonner en terme de projet et d'objectifs.
- Se poser en permanence la question du sens des actions qui sont menées (qu'est-ce que cela apporte au jeune ?).
- Contrats individualisés.
- Définir des objectifs individualisés de prise en charge et faire connaître que chacun a des objectifs qui lui sont propres.
- Individualiser la prise en charge en favorisant la progression du jeune sachant que l'objectif général affiché est toujours la sortie du dispositif.

#### *La réponse aux besoins du jeune*

- Préciser dans le règlement de fonctionnement que le jeune doit toujours prévenir personnellement quand il est absent.
- Impliquer les parents dans la régulation de l'absentéisme.
- Faire le point systématiquement avec le jeune en cas d'absence.
- Etre clairs sur nos horaires en donnant un planning des activités de la semaine au jeune dès le lundi matin.
- Etre à l'écoute des difficultés personnelles.
- Gérer la « tension » au niveau du service, avoir un espace où le jeune peut se détendre.
- Donner des repères clairs au jeune grâce à un planning des ateliers qu'il va fréquenter au cours de la semaine et un dossier personnel qui regroupe tous les éléments relatifs à son suivi au SRO.
- Règlement de fonctionnement.
- Permettre au jeune d'exprimer ce qu'il ressent afin d'éviter qu'il ne communique sur le mode de la violence.
- Travailler la cohésion du groupe à travers des moments de convivialité (les repas ou les petits déjeuners du lundi matin).

- Valoriser les solidarités entre les tranches d'âge (possibilité pour les plus grands d'aider les plus petits sous contrôle des éducateurs).
- Au cours de la prise en charge, s'ouvrir sur l'extérieur et ne pas se contenter des seules activités à l'interne (inscription des jeunes dans d'autres structures).

#### *La sortie du dispositif*

- Penser à l'orientation post-SRO dès l'arrivée.

### b) Propositions pour l'organisation du service en lui-même

#### *Outils*

- Avoir des outils (feuilles de présence) qui permettent de mesurer l'absentéisme.
- Procédures de réactions en cas de dérapage sur le comportement.
- Présence d'au moins deux éducateurs sur le service.
- Se donner des garde-fous (outils opérationnels de la prise en charge).
- Développer des outils d'évaluation.
- Organiser des rencontres avec les autres centres de jour de l'EPDSAE afin de voir comment ils fonctionnent et pouvoir nous appuyer sur leurs expériences.

#### *Organisation du travail*

- Consacrer un groupe de travail à l'organisation des horaires de travail et de l'objectif de la continuité de prise en charge.
- Etablir les heures d'ouverture du service et des périodes de congés annuels.
- Limiter le temps de préparation des séances.
- Demander à la personne à temps partiel d'avoir plus de souplesse dans ses horaires (au lieu de proposer des ateliers à heures fixes dans la semaine, la personne module la moitié de son temps de présence en fonction des besoins des jeunes)..
- Garantir au moins le temps de présence aux réunions d'équipe afin d'avoir une bonne circulation de l'information.

#### *Cohésion et interdépendance des ateliers*

- Employer dans la rédaction des projets d'ateliers un langage compréhensible par tous (pas de jargons).
- Veiller à ce que les ateliers manuels et les ateliers intellectuels trouvent des articulations communes (grands projets transversaux aux ateliers) et interdépendance des ateliers.
- Veiller à ce que les observations et les évaluations de l'ensemble des ateliers aient la même valeur et la même légitimité aux yeux de l'ensemble de l'équipe.
- Veiller à la bonne répartition des jeunes entre l'ensemble des ateliers.
- Adopter une démarche participative dans l'élaboration du projet.
- Mettre les éducateurs en situation de responsabilité vis-à-vis de leur atelier.
- Développer une responsabilité collective dans le service en assurant l'interdépendance des ateliers.
- Veiller dans l'organisation spatiale des salles à ne pas cliver les ateliers.

### c) Propositions pour l'organisation logistique et financière.

#### *Budget*

- Se caler budgétairement sur le centre de jour du foyer de l'enfance de Lille (qui appartient aussi à l'EPDSAE).
- Ne prévoir aucun crédit de remplacement.
- Prendre en considération le coût d'une location.
- Faire financer un demi-poste sur le budget de l'internat.
- Les bons de commande doivent être groupés et sont contrôlés par le directeur.
- Rédaction par chaque atelier d'une liste de matériel dont il a besoin sur laquelle le directeur émet des priorités en fonction de l'enveloppe disponible.
- Suivi budgétaire plus régulier que sur les autres services.
- Mobiliser le service des affaires financières pour nous permettre d'établir une proposition de budget.

#### *Aménagement*

- Faire de la récupération de matériel à l'interne et à l'externe.
- Mobiliser les services du patrimoine afin de nous aider dans le repérage des besoins de locaux en rapport avec notre activité et nous aider à planifier les travaux d'aménagement en tenant compte des règles de sécurité applicables.
- Trouver un local adapté.
- S'appuyer sur le service technique de l'EPDSAE et sur celui de l'établissement.

#### *Taux d'occupation*

- S'ouvrir au maximum dans l'accueil en respectant les éléments pré-cités sur les populations qui ne nous concernent pas (handicap et psychiatrie).
- Communiquer auprès de nos partenaires orienteurs (ASE, AEMO...).
- Organiser un suivi très régulier des taux d'occupation et les faire partager au service.
- Partir du principe que le nombre de dix jeunes n'est pas une frontière limitative aux prises en charge.

### d) Propositions pour les relations avec les partenaires internes et externes

#### *Internes*

- Ouvrir 5 des 10 places du SRO à un accueil interne.
- Clarifier l'admission et les rôles de l'internat/appartements avec le SRO.
- Présentation du projet dans l'ensemble des services (en favorisant les anciennes appartenances des éducateurs du SRO).
- Organiser une assemblée générale du personnel au SRO.
- Passage en conseil d'administration pour le budget, le projet et la location du bâtiment.
- S'appuyer sur les éducateurs d'internat pour les jeunes du SRO qui sont par ailleurs hébergés sur une des unités de l'établissement.

#### *Externes*

- Information de nos partenaires.
- Dialoguer avec la DTPAS afin de tenir compte des priorités locales.
- Dialoguer avec nos partenaires associatifs afin de ne pas multiplier les offres de services et faire en sorte que notre projet réponde à des besoins spécifiques.
- Nous faire connaître par le biais de ces réunions.
- Définir les règles de financement et les règles d'admission des jeunes.
- Faire en sorte que le SRO soit inscrit dans le plan territorial de mise en place du schéma départemental enfance famille.

- Profiter du redéploiement pour arguer que la création du service n'occasionne aucun surcoût pour le département.
- Se servir du dossier CROSS pour obtenir une reconnaissance institutionnelle.
- S'appuyer sur les décisions du conseil d'administration de l'EPDSAE.
- Prendre appui sur les autres centres de jour de l'EPDSAE.
- Communiquer auprès de nos partenaires pour faire comprendre l'intérêt du projet.
- Diversifier nos moyens de communication pour toucher un maximum de partenaires.
- Cibler les partenaires incontournables et ceux qui ne sont pas une priorité immédiate.
- Formaliser avec ces acteurs essentiels des projets de collaboration (admission, manières de travailler en commun...).
- Mettre en place une communication en adéquation avec nos ambitions.

Sur la base de ce choix stratégique et en reprenant les propositions d'actions formulées, nous avons ensuite bâti un échéancier de mise en place du SRO.

### **3) L'échéancier de la mise en place du SRO.**

Il est important, dans un souci de crédibilité auprès de l'équipe mais aussi de nos partenaires institutionnels, de définir au préalable un échéancier pour la mise en œuvre du projet.

La date retenue pour l'ouverture du service était le 1<sup>er</sup> janvier 2003.

A partir de là, nous avons pu bâtir un retro-planning avec des échéances intermédiaires pour les différentes phases de construction du projet :

- Pour le 1<sup>er</sup> juin 2002 : production d'un document de cinq ou six pages sur les pistes de travail du SRO. Ce document avait pour ambition de dégager des axes pédagogiques et éducatifs.
- Pour le 1<sup>er</sup> juin 2002 : recrutement des personnels éducatifs destinés à travailler dans ce service.
- A partir de Juin 2002 : début du travail de communication autour du projet.
- A partir de septembre 2002 : Contacts avec partenaires extérieurs pour organiser la future collaboration.
- Pour le 1<sup>er</sup> septembre 2002 : élaboration du budget prévisionnel (BP) pour ce service. Le BP pour le SRO a été déposé en même temps que les BP des deux autres services de l'établissement (internat et service appartements).
- Pour le mois d'octobre 2002 : le CA entérine le projet.
- Pour le 1<sup>er</sup> novembre 2002 : finalisation des projets d'ateliers et du projet de service.
- Pour le 1<sup>er</sup> décembre 2002 : définition des règles de fonctionnement pour le personnel (ouverture du service, périodes de fermeture, modes de fonctionnement des ateliers, aspects administratifs...)
- Pour le 1<sup>er</sup> décembre 2002 : élaboration des premiers outils d'accompagnement des jeunes (organisation de la prise en charge, règles de fonctionnement applicables aux usagers, contrats d'accompagnement, bilans et entretiens réguliers...)
- Pour le 1<sup>er</sup> janvier 2003 : location d'un bâtiment adapté à nos activités.
- Pour le 1<sup>er</sup> mars 2003 : fin des travaux d'aménagement des locaux
- Pour le mois de juin 2003 : passage du projet de la MEF Roubaix Tourcoing en CROSS.
- Pour le 1<sup>er</sup> juillet 2003 : évaluation du projet pour les six premiers mois.

Ce travail autour de l'échéancier du projet nous a apporté une lisibilité importante de notre action. Le SRO a été de ce fait rapidement opérationnel. Des validations régulières en comité de pilotage (équipes de direction) et au niveau de l'EPDSAE ont pu se faire.

## **C. Le travail préparatoire à la mise en œuvre (Juin à décembre 2002).**

### **1) La phase de conceptualisation.**

#### a) La lettre de mission du conseil d'administration.

C'est en octobre 2001 que le directeur est sollicité pour donner une configuration nouvelle aux deux établissements qu'il dirige (Unités Polyvalentes Nord et Maison de l'enfance de Roubaix par intérim). En effet, les deux établissements se situent tous les deux sur un même secteur géographique et ont des missions complémentaires. Il s'agit par conséquent d'unifier les deux établissements sous une même direction afin de disposer d'une réponse unique sur le territoire de Roubaix Tourcoing. Suivant cette idée, le conseil d'administration de l'EPDSAE, par la voix de sa présidente, fournit au directeur une lettre de mission dont l'objectif est double. Certes, il s'agit de regrouper les deux établissements mais en parallèle, il s'agit de leur donner une nouvelle configuration. C'est ainsi qu'il est prévu de diminuer la capacité d'accueil en internat afin de permettre (à budget constant) d'augmenter la capacité d'accueil en appartements et de créer un nouveau service : le SRO.

En même temps que le regroupement des deux établissements, il s'agissait de diversifier l'offre de services en constituant un véritable plateau technique public sur le territoire, répondant ainsi aux préconisations du schéma départemental.

Dès lors que l'impulsion politique était donnée, le projet commença à se dessiner. Les personnels des établissements étaient très réticents car ils craignaient que cette restructuration ne perturbe complètement leurs habitudes de travail et qu'on leur demande indifféremment d'aller travailler sur l'un ou l'autre des services sans qu'ils aient leur mot à dire. Ce n'était pas la manière de concevoir les choses et le personnel fut largement consulté afin de repérer quelles seraient les personnes susceptibles de travailler sur les nouveaux services.

C'est aussi à ce moment que l'on chercha à mieux cerner les besoins de prise en charge en dépassant ceux que nous avons pressentis.

#### b) La première mouture du projet et la désignation du personnel.

Il fut décidé de mener la réflexion dans le cadre de groupes de travail sur la base du volontariat. La production attendue de ce groupe de travail était de proposer un certain nombre d'ateliers qui prendraient en charge les jeunes ainsi qu'un écrit global constituant les prémisses d'un projet de service. Un cadre socio-éducatif fut recruté en avril 2002 avec pour fonction l'encadrement du SRO et du service des appartements.

L'écrit a pris la forme d'un document de cinq pages dont le mérite principal, outre le fait de jeter quelques bases théoriques, était de présenter une articulation entre les différents ateliers sous forme de schéma. L'axe principal de la prise en charge était de travailler autour de la confiance en soi.

C'est aussi à ce moment que la dénomination de « Service Ressources Orientation » fut adoptée. Ces trois termes nous semblent bien résumer la logique qui sous-tend le projet.

- « Service » montre que cette nouvelle activité s'inscrit dans un contexte plus large qui est celui de la Maison de l'enfance et de la famille.

- « Ressources » indique que l'on se place clairement en appui du jeune, que l'on part de ses besoins et que l'on fournit une prestation. C'est également faire valoir que le jeune est présent pour se « ressourcer », reprendre confiance en ses capacités. En cours de réflexion, le nom a évolué puisque le mot « ressources » a pris un « s » pour indiquer que nous ne nous contentons pas d'apporter un appui sur la seule dimension de la confiance en soi mais que ce sont bien tous les besoins du jeune auxquels nous sommes attentifs.
- « Orientation » : ce mot marque notre volonté de ne pas considérer la prise en charge comme une fin en soi. L'objectif du service est bien de remettre le pied à l'étrier. L'objectif qui est le nôtre est de faire en sorte que le jeune puisse se réinscrire le plus rapidement possible dans une dynamique scolaire et professionnelle.

Le choix d'un nom, outre qu'il est porteur de nos intentions éducatives, a aussi une importance symbolique dans la création du service. A travers un nom, le service prend une réalité nouvelle même s'il n'est pas encore opérationnel. Il est un angle d'attaque spécifique à l'établissement. Sous cette « bannière », les personnels (puis les jeunes accueillis) peuvent se reconnaître. Une identification peut se faire en même temps que le repérage des activités. Bref, c'est toute une dynamique de groupe et un sentiment d'appartenance qui peuvent naître.

C'est à ce moment que les étapes intermédiaires du plan d'actions sont établies alors que n'existait que l'échéance de mise en place du service le 1<sup>er</sup> janvier 2003. Compte tenu de la dynamique créée autour du groupe de travail et de la motivation des personnels pressentis pour travailler sur le service, l'angle d'attaque qui est privilégié est celui d'associer le personnel à travers une démarche participative. L'enjeu est double :

- D'une part, être en mesure de capitaliser l'enthousiasme suscité par la phase de réflexion initiale.
- Favoriser une acculturation précoce à la prise en charge en accueil de jour en favorisant une « auto formation » des personnels.

Une démarche participative, même si elle nécessite du temps et de l'énergie est un gage de réussite. Il est important que chacun puisse exposer sa vision des choses même s'il a d'emblée été posé que les décisions finales revenaient au directeur. Je pense que dans le cas précis de la mise en place de ce nouveau service, l'intérêt supplémentaire d'une démarche participative était de constituer un socle de valeurs communes sur lequel chacun allait pouvoir développer ses propres pratiques. Sur la définition des aspects pédagogiques et éducatifs, cette participation nous semblait incontournable.

A l'inverse, sur d'autres aspects (comme la préparation du budget), cela relevait exclusivement de la qualité du directeur et de l'adjoint des cadres en charge des finances. Néanmoins, les personnels ont été associés pour recenser les achats de matériels nécessaires au fonctionnement du service. De même, un sous-régisseur est désigné parmi les personnels éducatifs.

Il est donc décidé de désigner précocement les éducateurs qui vont travailler sur le service. La date du 1<sup>er</sup> juin 2002 est ainsi retenue. Comme il s'agit d'un redéploiement, cela nous donne six mois pour faire travailler ces personnes sur le contenu des ateliers et sur le sens de la prise en charge. C'est une chance importante dont on mesure aujourd'hui les effets bénéfiques.

### c) L'élaboration du budget prévisionnel.

Une étape primordiale du projet est l'élaboration d'une proposition de budget. Pour ce faire, l'appui de la direction des affaires financières de l'administration générale de

l'EPDSAE a été appréciable. Comment quantifier les crédits nécessaires au fonctionnement de ce nouveau service sans avoir d'expériences antérieures ? Il s'agissait de trouver des points de repères pour guider notre réflexion. Nous en avons choisi quatre :

- La nécessité que la restructuration globale des deux établissements n'occasionne pas de surcoût (selon l'équation UP Nord + ME Roubaix = MEF Roubaix Tourcoing). Par la baisse du nombre de places en internat, l'établissement récupère des marges de manœuvre qu'il doit redistribuer entre les quatre places supplémentaires du service d'appartements et les dix places créées en accueil de jour.
- Le calage arithmétique sur le budget du service Challenge (centre de jour d'une capacité de 15 places rattaché au Foyer de l'enfance de Lille (EPDSAE)).
- Prise en compte des spécificités liées aux ateliers que nous avons choisis et au tableau des emplois qui se dessine au 1<sup>er</sup> juin 2003.
- Réajustements en fonction de données propres à ce service

Malgré la volonté de prendre en compte un maximum de données, il ne nous est pas possible d'anticiper l'ensemble des besoins. Nous prévoyons donc de pouvoir opérer des réajustements à l'occasion des décisions modificatives en cours d'exercice budgétaire.

Est donc établi un budget prévisionnel qui appelle quelques commentaires :

Afin de ne pas aboutir à un prix de journée trop élevé, nous partons sur la base de 237 jours d'ouverture annuelle (fermeture de trois semaines au mois d'août à laquelle il convient d'ajouter les week-ends et les jours fériés).

De même, nous avons mis de côté les spécificités liées à la première année de fonctionnement. Nous avons construit notre budget sur la base d'un taux d'occupation prévisionnel de 90% qui nous semblait difficile à tenir sur la première année compte tenu de la mise en route.

Notre attention s'est particulièrement posée sur les charges de personnel qui représentent plus de 70% du budget. Il nous est apparu d'emblée qu'il était difficile de financer l'ensemble des postes éducatifs prévus compte tenu de nos marges financières. C'est pourquoi nous avons été amenés à différer le financement du ¼ de poste de psychologue ainsi que du ¼ de poste d'infirmier sur le service. Par ailleurs, le responsable de l'atelier « réconciliation avec la scolarité » (0,5 poste éducatif) est financé directement sur le budget de l'internat. Un emploi jeune permet de faire fonctionner l'atelier informatique et ne figure donc pas directement au tableau des emplois.

Afin de limiter encore les dépenses de personnels, il n'a pas été prévu de crédits de remplacement en cas de maladie. Compte tenu de la faiblesse des effectifs, cela peut vite devenir gênant mais nous avons fait ce choix car un accueil de jour n'est pas soumis au même titre qu'un service d'accueil d'urgence à la continuité du service public. Le SRO est fermé le week-end et n'a pas d'obligation d'ouverture 24 heures sur 24.

Les dépenses de personnel figurant au BP ne sont pas tout à fait exactes car les primes de service ne sont pas comptabilisées. En effet, celles-ci ne sont versées pour 2003 qu'au cours de l'année 2004. Même si la rigueur comptable voudrait que ces primes soient rattachées à l'exercice 2003, l'EPDSAE a pour habitude pour l'ensemble des établissements de faire figurer les primes sur le budget de l'année suivante. C'est la raison pour laquelle on ne les trouve pas sur le BP du SRO.

La situation particulière du SRO a été prise en compte. En effet, alors que l'accueil de jour du foyer de l'enfance de Lille bénéficie des locaux à titre gracieux (hormis le chauffage), nous sommes dans la situation où il est nécessaire de louer un local adapté à nos

activités. Il est donc prévu 18 000 euros de location sur l'année 2003 ce qui alourdit notre budget.

A l'inverse, comme le versement de l'argent de poche aux enfants ne nous semble pas pertinent d'un point de vue éducatif, cela fait diminuer nos charges (en comparaison au service Challenge qui a décidé de faire de l'argent de poche un moyen incitatif pour les jeunes).

Challenge commercialise auprès de particuliers un certain nombre de production des jeunes pour un montant d'environ 1 000 euros par an, ils obtiennent par ce biais quelques recettes supplémentaires (marginales). Nous n'avons pas fait le choix de commercialiser car cela ne correspond pas à nos objectifs. Cela nous semble en outre un peu dangereux d'un point de vue comptable et éthique car le service vend des produits fabriqués par des jeunes qui ont parfois moins de 14 ans et qui ne reçoivent pas de rémunération en retour sinon leur argent de poche...

Enfin, pour la première année, nous n'avons pas prévu de dotations aux amortissements.

Les investissements nécessaires au fonctionnement du SRO sont réalisés dans le cadre de la section d'investissement de la Maison de l'enfance et de la famille. Il est prévu de limiter au maximum les achats et de récupérer essentiellement le matériel non utilisé par l'internat. C'est ainsi que des tables, des chaises, du matériel de cuisine (fridaire, congélateur, cuisinière...) sont rassemblés au SRO. Sont prévus en achats quelques machines nécessaires au travail du bois dans le cadre de l'atelier polyvalent ainsi que l'achat d'ordinateurs pour faire fonctionner l'atelier informatique.

Le BP 2003 qui est proposé essaie donc de tenir compte des quatre axes présentés plus haut en favorisant les équilibres entre les différentes priorités sans faire des choix budgétaires qui remettent en cause les choix éducatifs. Néanmoins demeurent des incertitudes sur l'exercice. Nous n'avons par exemple aucune idée au moment de la construction du budget des efforts financiers que nous devons consentir pour la location d'un bâtiment. Il en va de même sur les travaux à réaliser. En partant du principe que l'on réalise les travaux au maximum avec les moyens internes à l'établissement, cela grève malgré tout nos crédits en petits matériels et outillages dont nous savons qu'ils auront du mal à couvrir nos besoins pour la première année de fonctionnement. De même, tenir un objectif de 90% de taux d'occupation semble très difficile dans une période de mise en route.

#### d) La tentative de maîtrise des incertitudes externes.

Les incertitudes externes consistent, nous l'avons vu précédemment, en un manque de clarté quand à la position de nos partenaires sur l'acceptation ou non du projet. Cela concerne en premier chef nos financeurs du conseil général. Au cours des rencontres avec ces partenaires, nous faisons valoir que la création de ce nouveau service se faisait à moyens constants sur l'ensemble de l'établissement et que cela poserait un sérieux problème en cas de non acceptation du projet puisque les places d'internat étaient déjà supprimées.

De même au niveau de l'EPDSAE, nous avons cherché à obtenir une plus grande légitimité en étant explicitement mentionnés dans le contrat d'objectifs et de moyens signé avec le Département.

Mais, ce qui conforte vraiment notre légitimité est le passage en CROSS qui doit nous donner la possibilité de fonctionner. En théorie, nous devons avoir l'aval de la CROSS avant de mettre en place le projet. Dans les faits, on se rend compte que le lien est loin d'être systématique. A titre d'exemple, ni les Unités Polyvalentes Nord, ni la Maison de

l'Enfance de Roubaix n'étaient passées en CROSS alors que ces deux établissements sont vieux de plus de dix ans. De même, le service Challenge n'est passé en CROSS qu'en 2003 alors qu'il fonctionne depuis 1994.

Dans la mesure où la restructuration de l'établissement concerne les trois services qui le composent aujourd'hui, il nous semblait plus cohérent de ne produire qu'un seul dossier CROSS pour l'ensemble de la MEF. Cela part aussi d'une volonté de mettre l'accent sur la cohésion d'ensemble du dispositif et ne pas attirer l'attention sur un seul aspect. Le dossier a été rendu en janvier 2003 contribuant à limiter les incertitudes externes quant à la mise en place du projet SRO (et plus largement du regroupement et de la restructuration qui a donné naissance à la MEF Roubaix Tourcoing).

Par ailleurs, un travail au quotidien de communication autour de nos projets a été mené à destination de nos partenaires associatifs, nos financeurs, les services de l'ASE mais aussi de nos collègues de l'EPDSAE. La difficulté de maîtrise des contraintes externes tient au fait que, par définition, elles nous échappent tout en restant une nécessité vitale pour la mise en place de nos nouvelles activités.

Nous verrons dans le bilan combien les difficultés ont été fortes et à quel point le projet était menacé.

e) Les contacts avec d'autres centres de jour.

Il nous est apparu qu'un des moyens de combler notre inexpérience de l'accueil de jour était d'aller voir dans d'autres services équivalents comment s'organisait la prise en charge. Le constat est celui d'une extrême diversité des modalités d'accueil de jour. Afin d'avoir une vue à peu près complète, nos objectifs étaient triples :

- S'appuyer sur les ressources à l'interne de l'EPDSAE (trois autres centres de jour existent) : visite du service Challenge (foyer de l'enfance de Lille) + centre de jour de Douai (MEF de Douai)
- Rechercher sur le territoire Roubaix Tourcoing les structures similaires avec le double enjeu de découvrir des manières de fonctionner mais aussi de mieux connaître l'offre existante sur le territoire où nous sommes amenés à intervenir (visites de la classe d'intégration technique et professionnelle à Tourcoing (association le Gîte) ainsi que des ateliers René Birette (association SPRN))
- Visiter des structures hors département afin de se décentrer d'une pratique qui serait trop localisée et enrichir nos points de vue avec un contexte très extérieur (foyer Ker Huel à Rennes).

Notons que nous aurions pu utilement chercher à visiter des accueils de jour dans le champ du handicap. Pour autant, le temps dont nous disposions étant limité, il fallait faire un choix, qui fut de circonscrire la prospection au secteur enfance, qui nous concerne au premier chef.

Au total, cinq centres de jour ont été visités. Il n'était pas possible de faire participer le personnel à l'ensemble de ces rencontres car cela aurait représenté une masse horaire trop importante. C'est donc seul ou accompagné du cadre socio-éducatif que j'ai visité ces structures. Comme il nous apparaissait dommage que les éducateurs ne puissent être présents à aucune visite, il a été fait le choix d'organiser une rencontre avec les personnels du centre de jour de Douai qui appartient à l'EPDSAE. Les professionnels de Douai nous ont reçus pendant le temps de leur réunion d'équipe hebdomadaire et les échanges se sont avérés très fructueux.

Quant aux autres visites, un compte rendu était fait et des apports documentaires étaient systématiquement distribués à l'ensemble du personnel au cours des groupes de travail.

Les principaux enseignements de ces visites :

Le constat de la grande diversité des pratiques et des moyens. Le poids de l'histoire est fondamental. Le Foyer Birette est fortement tourné vers les activités techniques et manuelles (maçonnerie, menuiserie, électricité...) et constitue un véritable pré-apprentissage professionnel ce qui était sa vocation première au moment de sa création il y a une trentaine d'années. Son habilitation justice et l'absence de mixité (accueil de garçons uniquement) jouent aussi fortement sur les pratiques. A Rennes, sur l'établissement Ker Huel, les activités sont fortement tournées vers le scolaire et le péri-scolaire. On donne des cours de soutien, on prépare les jeunes à passer le CFG ou le BEPC en candidat libre. Les activités plus professionnelles sont dispensées dans le cadre d'un autre service de l'établissement. La CITP dispose quant à elle d'un enseignant qui est complètement intégré à l'équipe éducative. Au niveau de l'EPDSAE, hormis le centre de jour horticole dans le Valenciennois (que nous n'avons pas visité mais avec qui nous avons un projet commun), les centres de jour sont moins axés sur le scolaire et le professionnel mais plus sur l'éducatif et les facteurs périphériques. C'est d'ailleurs dans cette logique que s'inscrit le SRO aujourd'hui.

Malgré cette diversité, l'ensemble des centres de jours visités avaient développé des outils d'évaluation qui servent de support pour l'observation et l'accompagnement éducatif du jeune. Cela nous a conforté dans l'idée qu'il était nécessaire d'en développer nous-mêmes. Par ailleurs, les centres de jour nous ont fourni (c'est le cas notamment de Ker Huel) une documentation très abondante qui a pu nous servir de base lors de nos propres travaux et nous a fait gagner énormément de temps.

Plusieurs centres de jour ont mis en place des « grands projets » annuels. Il s'agit en fait de suivre un fil conducteur qui donne de l'unité à l'ensemble des ateliers. A la CITP, on retient par exemple le thème de « la mer » qui sera décliné ensuite dans tous les ateliers et qui sert de support aux activités proposées. A Douai, c'est l'organisation d'un spectacle de marionnettes qui mobilise tous les ateliers. Les marionnettes sont fabriquées, les dialogues et le scénario sont écrits et l'ensemble du service peut se mobiliser autour de ce thème fédérateur. Cette idée nous est apparue intéressante à développer car elle permet de donner une unité au service malgré la diversité des ateliers. Les jeunes qui fréquentent l'atelier cuisine puis l'atelier informatique puis un autre atelier trouvent une continuité plus nette dans la prise en charge. D'autre part, les résultats dans ces grands projets sont très valorisants (spectacle de marionnettes ou sortie à la mer...).

Voilà déclinés trois grands axes mais ces visites apportent bien plus car elles constituent une source d'idées considérable.

## **2) La phase de réflexion collective sur les ateliers.**

Dans le cadre d'une démarche participative, il s'agit pour l'équipe éducative de cinq matinées de travail entre septembre et décembre 2002 afin d'organiser la prise en charge des jeunes et de définir ensemble l'organisation du service.

Les cinq séances de travail portent sur les aspects suivants :

- Projets d'ateliers et de service.
- Organisation des temps de travail des personnels.
- La prise en charge du jeune accueilli.
- Admission et étude de cas d'un jeune déscolarisé.
- Organisation matérielle et locaux.

L'organisation de ces temps de travail est toujours identique :

- Le directeur anime la réunion.
- Un ordre du jour est fourni avec les objectifs de la réunion.
- Des documents de travail (textes réglementaires, documents sur la déscolarisation, documents de travail en provenance d'autres centres de jour, tout autre document utile) sont remis à chacun.
- Réunion qui débute toujours par le compte rendu de la réunion précédente et par les questions diverses.

a) Le premier groupe : les projets d'ateliers.

L'objet de la première réunion de travail est d'établir la trame quasi définitive des projets d'ateliers et du projet de service. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un certain nombre d'écrits déjà réalisés au mois de juin 2002 et qui avaient servi de jalons au document de cinq pages de présentation du service. En préalable, il est demandé de fournir des écrits clairs qui doivent être compréhensibles par tous. Avec un impératif : bannir le jargon qui rend difficile la lecture. Dans un souci de cohérence, il est demandé de respecter une trame commune qui est ensuite adaptée aux spécificités de chaque atelier. Chaque projet doit se structurer de la manière suivante :

- Description des finalités de l'atelier. Les finalités sont les objectifs généraux qui sont visés par l'atelier. Ils concourent nécessairement aux objectifs du service définis précédemment et se recoupent entre eux. Il s'agit de dire à quels types de besoins l'atelier est sensé répondre.
- Dans un second temps, il est demandé de définir les objectifs spécifiques de chaque atelier. Il s'agit de décrire ce que le jeune doit acquérir au cours de son passage à l'atelier. Selon les ateliers, ce second temps est appelé « définition des objectifs spécifiques », « référentiel de compétences à acquérir » ou « ce que l'on attend du jeune ».
- Dans un troisième temps, il est demandé à chaque atelier de donner un certain nombre de champs d'application. Il s'agit de dire à travers quelles activités spécifiques on compte faire acquérir les objectifs préalablement définis. Il s'agit de lancer quelques pistes de ce que pourraient être les supports pédagogiques sur lesquels on s'appuie concrètement.
- Dans un quatrième temps, il a été demandé à chacun de recenser le matériel nécessaire au fonctionnement de son atelier.

Il s'agit là de la trame qui est posée initialement. Néanmoins, je n'ai pas voulu mettre des contraintes formelles trop pesantes sur la rédaction des projets et j'ai laissé à chacun une marge de liberté importante dans la rédaction pourvu que les éléments décrits plus haut se retrouvent d'une manière ou d'une autre dans le projet.

Afin de responsabiliser chacun et de favoriser l'appropriation des outils spécifiques à chaque atelier, les éducateurs étaient maîtres de leur écrit. La condition complémentaire est que cet écrit soit soumis à l'ensemble de l'équipe pour approbation. Nous travaillons ainsi les deux dimensions de la responsabilité (responsabilité individuelle et responsabilité collective).

Cette réunion de travail s'est scindée en deux sous-groupes de 3 personnes afin d'avancer plus rapidement dans les travaux. Un temps de synthèse était prévu en fin de réunion.

En une seule réunion, il n'était très difficile d'aboutir à un « produit fini ». Les responsables d'ateliers avaient donc pour tâche de finaliser le travail et de le soumettre à l'approbation des collègues et de la direction avant la saisie informatique.

Au cours de cette réunion de travail, des différences de niveaux et de positionnement sont apparues dans l'équipe. La trame générale proposée fut bien acceptée hormis sur l'atelier « réconciliation avec la scolarité » dont il a été nécessaire par la suite de réajuster les finalités afin de les remettre en cohérence avec les objectifs du service. En effet, cet atelier se concevait essentiellement comme du soutien scolaire. Or, nous avons vu au début de cet texte que nous n'avons pas vocation à transmettre des connaissances (ce qui est la mission de l'Education nationale) mais à travailler sur les aspects éducatifs périphériques.

Pour l'atelier « cuisine », un soutien plus important a été nécessaire sous forme d'une séance de travail complémentaire car la personne responsable de cet atelier, si elle a une grande expérience et un grand sens relationnel avec les jeunes, n'est pas forcément très à l'aise avec l'écrit. Le soutien a pris la forme d'une aide méthodologique et d'un apport documentaire (référentiel de compétences du CAP cuisine).

Les versions définitives furent remises à la mi-novembre 2002. Néanmoins, ces écrits sont destinés à évoluer et pourront être revus de manière plus complète à l'occasion de la mise en œuvre du projet d'établissement de l'EPDSAE, lorsque celui-ci se déclinera à l'échelle de la MEF Roubaix Tourcoing.

Notons que ne sont pas explicités sous forme de projets d'ateliers deux types d'activités :

- Le groupe de parole dont l'animation doit être assurée au moins par un psychologue. Ce poste n'étant pas financé, la rédaction d'un écrit n'était pas impérative dans l'immédiat (écrit finalisé en juillet 2003).
- L'écriture des projets des ateliers transversaux comme l'atelier « sport » du mercredi matin qui n'a pas de responsable attribué.

Les différents projets d'ateliers ont été repris dans le dossier CROSS. Le projet de service doit permettre de donner l'unité des ateliers en montrant les articulations des activités proposées et en faisant le lien avec les missions de la MEF.

#### b) Le second groupe : l'organisation du service.

Au cours de la seconde réunion, il s'agit de s'entendre sur les règles concrètes de fonctionnement du service. Il convient de définir le temps d'ouverture, les heures et les jours où les ateliers fonctionnent, les vacances, l'application de la RTT en ayant le souci permanent de mettre en adéquation cette organisation avec les objectifs du SRO.

Au préalable, il est rappelé que les contraintes d'organisation ne sauraient à elles seules déterminer l'organisation du SRO. Ce sont bien les besoins des jeunes qui sont prioritaires. Pour ce faire, la définition des horaires de travail ne doit pas se faire de manière individuelle (pour chaque membre du personnel) mais de manière collective. Le principe qui garantit cette cohérence voulue par la direction est qu'il y ait chaque matin et chaque après-midi au minimum deux ateliers qui fonctionnent. En procédant de la sorte, nous pouvons toujours proposer au jeune une alternative dans le choix des ateliers qu'il fréquente.

Second principe qui guide cette organisation : que les jours d'ouverture des ateliers soient relativement stables. L'enjeu est de donner aux jeunes des points de repères et une lisibilité maximale de l'organisation. Les changements d'horaires de travail doivent être exceptionnels. Cas de figure particulier, celui de l'éducatrice qui travaille à mi-temps et qui est responsable de l'atelier « réconciliation avec la scolarité ». Comme l'une de ses missions est d'accompagner les jeunes dans les démarches et contacts extérieurs, que les horaires proposés pour ces rendez-vous ne dépendent pas du SRO, il est décidé de lui dégager trois heures dites « volantes » par semaine qui lui donnent une souplesse

dans ses horaires ce qui permet d'être plus disponible auprès des jeunes au moment où ils en ont vraiment besoin.

Il convient à présent de définir le nombre de jours d'ouverture sur l'année. Deux possibilités s'offrent à nous :

La première consiste à nous caler sur l'Education nationale en respectant scrupuleusement le calendrier des vacances scolaires. Cela présente deux avantages : le premier est d'inscrire le SRO dans la continuité de la scolarité classique, le second avantage est que le nombre de jours d'ouverture serait inférieur au nombre de jours travaillés par les éducateurs. Cela nous permettrait d'ouvrir l'ensemble des ateliers pendant le temps de présence des jeunes dans le service et d'avoir une grande diversité d'ateliers fréquentés par un petit nombre de jeunes (deux ou trois seulement). Les temps de travail où l'on n'accueille pas de publics pourraient être consacrés aux préparations de séances, aux contacts extérieurs... Autant dire qu'il s'agirait là de conditions de travail idéales ... pour le personnel mais peut-être pas pour les jeunes accueillis.

La seconde possibilité est diamétralement opposée à la première. Il s'agit d'ouvrir un maximum de jours. En 2003, cela représente une durée d'ouverture de 251 jours dans l'année (en décomptant les samedis, dimanches et jours fériés). Il s'agit de partir du principe que nous ne fonctionnons pas en années scolaires. En effet, les admissions au SRO peuvent se faire à n'importe quel moment de l'année. Si nous fermions le service pendant les vacances scolaires, cela n'aurait plus aucun sens d'admettre un jeune au mois de juin sachant que nous allons perdre le contact avec lui pendant les deux mois qui suivent. Tenir les jeunes déscolarisés aussi longtemps éloignés du service ne me semble pas opportun compte tenu de la nécessité d'un suivi continu et individualisé.

Le nombre de jours d'ouverture qui a été retenu est finalement de 237 jours. Cela correspond à une ouverture en semaine du lundi au vendredi (sauf jours fériés) ainsi qu'à une période de fermeture annuelle de 14 jours au mois d'août. Cela nous semble un choix équilibré qui permet de garantir une continuité satisfaisante de la prise en charge tout en permettant au jeune de disposer d'un temps de repos où il peut faire autre chose (comme n'importe quel autre enfant).

Par ailleurs, la contrainte financière a joué fortement dans le choix qui a été fait. En effet, à charges égales, diminuer le nombre de jours d'ouverture et donc le nombre de jours de prise en charge des jeunes revient, par un effet mécanique, à augmenter notre prix de journée ce qui aurait nui à la crédibilité du projet auprès de nos financeurs. Les 237 jours d'ouverture correspondent aussi à une norme implicite des autres centres de jour de l'EPDSAE.

Une fois le nombre de jours d'ouverture établi, il s'agit de tenir compte des congés annuels des personnels qui excèdent bien évidemment les temps d'ouverture du SRO. Il est important de planifier le plus tôt possible les congés des uns et des autres dans un souci de lisibilité auprès des jeunes et dans le respect des principes énoncés précédemment. Le protocole d'accord ARTT de l'EPDSAE est sur ce point sans ambiguïté : un planning prévisionnel des congés annuels doit être établi pour le 31 mars au plus tard. Il est donc demandé à chacun de proposer un calendrier qui sera remis à la chef de service qui veillera aux arbitrages entre les contraintes personnelles et les nécessités du service (en imposant néanmoins la période de fermeture du mois d'août).

Par ailleurs, le SRO accueille les jeunes du lundi au vendredi. Il nous a semblé nécessaire de mettre en place une réunion d'équipe hebdomadaire afin de garantir la bonne articulation des ateliers et de favoriser la circulation de l'information dans l'équipe. La plage horaire retenue est le vendredi après-midi. Tous les personnels éducatifs du service (sauf congés) sont tenus d'être présents à cette réunion. Le vendredi, la prise en charge des jeunes s'arrête donc à 14 heures après le repas du midi. La réunion d'équipe

doit permettre de régler les questions d'organisation du service. Elle constitue aussi un temps d'échanges autour des situations des jeunes sur la base des observations des ateliers. Ces temps de réunion doivent permettre de rassembler périodiquement les éléments d'évaluation des ateliers afin d'établir une note globale. Cette réunion est aussi le moment où sont établis les plannings spécifiques à chaque jeune pour la semaine qui va suivre. Ce planning est remis au jeune le lundi matin.

Des temps de préparation des activités sont prévus pour permettre à chaque responsable d'atelier de préparer les séances à venir. Ces temps de préparation, qui ne peuvent dépasser deux heures par semaine, sont conditionnés à l'accueil de jeunes dans au moins deux autres ateliers et sont proratisés en fonction de la quotité de temps de travail (divisé par deux pour un mi-temps). Ces temps nous paraissent très importants pour que les personnels, qui mettent en route leur atelier, puissent offrir des activités de qualité qui ont du sens pour les jeunes et qui sont conformes au projet de l'atelier et du service. Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que c'est la prise en charge des jeunes qui doit être privilégiée ce qui nous pousse à faire en sorte que les éducateurs soient au maximum auprès des jeunes avec l'objectif d'individualiser la prestation.

Par ailleurs, afin de tenir compte des temps partiels de certains membres de l'équipe, il est décidé que chacun des responsables d'atelier est habilité à accompagner les jeunes dans les démarches extérieures ce qui a pour effet de renforcer la solidarité de l'équipe (alors que cette tâche était plus spécifiquement dévolue à la responsable de l'atelier « réconciliation avec la scolarité » qui travaille à mi-temps).

Il n'y a pas de repas préparé le mercredi midi, les activités cessant en fin de matinée. Cela permet aux jeunes de s'investir dans d'autres domaines (club de sport...) où nous les avons inscrits. Par ailleurs, cela permet à la responsable de l'atelier cuisine de faire le ménage des locaux avec les jeunes le matin sans avoir la préoccupation du repas du midi.

Le SRO reste ouvert le mercredi après-midi mais est réservé aux jeunes de l'établissement non inscrits au SRO qui sont accueillis sur un des cinq services d'internat. Les ateliers polyvalents (travail du bois essentiellement) et informatique sont ainsi proposés sous forme de découverte aux jeunes de l'établissement. Dix jeunes peuvent être accueillis, deux pour chacune des structures d'hébergement. Ces derniers sont désignés au cours des réunions d'équipe des unités d'internat une semaine à l'avance et la liste complète est transmise par les chefs de service lors de la réunion de direction (le lundi ou le mardi). Ce système nous semble satisfaisant car il permet d'assurer les liens entre le SRO et le reste de l'établissement. Par ailleurs, cela ne pénalise pas les jeunes habituellement accueillis dans le cadre du SRO puisque cela leur donne la possibilité de faire des activités extérieures au service et d'éviter de rester dans ce « cocon protecteur ». Néanmoins, il faut être vigilant car les objectifs des activités du mercredi après-midi relèvent davantage du ludique et de « l'occupationnel » que du projet construit. Afin de lutter contre cet effet, les activités sont organisées de sorte qu'en une ou deux séances, le jeune puisse avoir un résultat concret (exemple : fabrication d'un petit écriteau en bois avec les lettres de son nom prédécoupées et peintes qu'il pourra accrocher sur la porte de sa chambre).

Au final, c'est avec le souci constant de la prise en charge des jeunes que s'est pensée l'organisation du service. Il importe de trouver une certaine souplesse dans le travail afin de s'adapter aux besoins. C'est la raison pour laquelle il a été laissé une marge de manœuvre importante aux personnels quant à l'organisation de leur RTT. Ils ont eu le choix entre travailler 7 heures par jour (35 heures sur la semaine) ou travailler 8 heures par jour ce qui génère une demie journée de RTT à prendre. Les membres de l'équipe ont fait des choix différents ce qui ne pose pas de soucis administratifs car les horaires sont décomptés en heures de travail et pas en jours travaillés. La seule obligation (outre la

nécessité de continuité du service) est que les horaires soient établis sur des cycles de quatre semaines (conformément aux dispositions du protocole ARTT).

c) Le troisième temps : l'élaboration des outils de la prise en charge.

Deux réunions sont consacrées à l'organisation de la prise en charge des jeunes qui arrivent dans le service car il s'agit de définir ce qui constitue le cœur et la finalité de notre activité. Ce n'est pas en deux matinées de travail que l'on peut prétendre construire l'ensemble du dispositif. Il nous a donc été nécessaire d'établir des priorités.

Ce sont les deux réunions qui nous ont fait mobiliser le maximum de documentation :

- Documentation interne comme la fiche d'accompagnement
- Les textes réglementaires (et notamment les projets de décrets concernant la loi de 2002)
- Les différents documents collectés grâce aux rencontres extérieures
- Fiches d'évaluation
- Règlements intérieurs (en réalité, il s'agissait de règlements de fonctionnement)
- Fiches d'accueil
- Référentiels professionnels
- Fiches individuelles de présence
- Emplois du temps
- Supports pédagogiques
- Projets divers
- Livret du jeune

### ***La définition des règles d'admission***

Il est rappelé en premier lieu que c'est le directeur de l'établissement qui prononce l'admission. Le facteur déterminant de celle-ci : que le jeune rencontre des difficultés scolaires. Cela permet de mettre de côté les demandes déguisées qui relèvent d'autres problématiques (handicap et psychiatrie notamment). Par ailleurs, il est nécessaire de s'interroger sur l'incapacité réelle à se réinscrire rapidement dans une scolarité ou une démarche d'insertion professionnelle (cela permet de vérifier que ce n'est pas l'offre de service, en l'occurrence le SRO, qui crée la demande de prise en charge).

Après avoir vérifié l'opportunité de la demande, il convient de veiller à rester dans le cadre de la protection de l'enfance (qu'il s'agisse de mesures judiciaires ou de mesures administratives). Cela signifie concrètement que les services de l'aide sociale à l'enfance sont notre interlocuteur incontournable. Ce qui marque ce lien est l'émission par les services du Département d'un document administratif appelé « liasse individuelle de décision » qui sert de support à la facturation des prises en charge.

Néanmoins, cela ne signifie pas que l'ASE est notre seul contact en ce qui concerne l'admission. D'autres partenaires doivent pouvoir nous solliciter directement : les assistantes sociales scolaires mais aussi des services d'AEMO. A charge pour nous, dans un second temps, de saisir l'ASE afin d'organiser la prise en charge.

Une note de service conjointe avec l'ASE (en date du 7 février 2003) viendra confirmer ces principes.

Au delà des aspects administratifs, comment organise-t-on l'admission du jeune ?

Rappelons que deux cas de figure sont possibles. Soit le jeune est accueilli en tant qu'externe de l'établissement (5 des dix places prévues), soit le jeune est accueilli en tant qu'interne à l'établissement. Dans le second cas, nous disposons bien sûr de beaucoup d'éléments sur la situation du jeune candidat au SRO.

Néanmoins, nous avons tenu à conserver une procédure identique à l'ensemble des admissions, qu'elles soient faites en interne ou en externe afin de ne pas créer de clivage entre les jeunes.

La première étape étant le contact avec le chef de service, la seconde consiste à la préparation à l'admission. J'insiste sur le fait qu'il s'agit d'une préparation à l'admission et pas une pré-admission. Cela pourrait laisser croire que le jeune, après avoir passé avec succès les « épreuves d'admissibilité », doit maintenir réussir les « épreuves d'admission » s'il veut être accepté dans le service. Je trouve que rendre l'admission conditionnelle à la pré-admission revient à mettre à nouveau le jeune déscolarisé dans un système où il a l'injonction soit de s'intégrer soit d'être exclu.

La préparation à l'admission doit être une procédure souple qui s'adapte au jeune. Elle recouvre plusieurs objectifs :

- Dédramatiser la situation
- Prendre la mesure des difficultés rencontrées par le jeune
- Repérer les centres d'intérêt et les potentialités sur lesquels le SRO pourra s'appuyer pour démarrer le travail
- Faire connaître les objectifs généraux du SRO au jeune et à sa famille
- Procéder à une visite des locaux et avoir la possibilité d'échanger quelques mots avec chacun des éducateurs
- Remettre le livret d'accueil du service au jeune et à sa famille.

On peut ensuite procéder à l'admission, après quoi le jeune commence à fréquenter effectivement le service. Le temps entre la préparation à l'admission et l'admission effective doit être court (une semaine environ) afin de favoriser la continuité. Il serait en théorie souhaitable que le jeune et sa famille puissent s'engager dès ce moment sur la base du contrat de séjour ou d'un document individuel de prise en charge. Néanmoins, cela nous paraît difficile à mettre en œuvre immédiatement. Sauf à faire signer un document type dont la portée est limitée puisqu'il ne tient pas compte des besoins individuels, il est préférable d'attendre quelques temps afin de pouvoir y mettre du contenu.

La prise de contact avec le service se fait sur une période de quinze jours. Pendant ces deux semaines, le jeune doit fréquenter l'ensemble des ateliers sur la base d'un semainier type.

Au terme des quinze jours de découverte et d'observation, le jeune est reçu en entretien individuel afin de définir quels sont les premiers grands objectifs que l'on peut mettre en œuvre et sur lesquels il est possible de s'entendre. C'est à ce moment que prend fin la phase d'admission.

Nous avons donc une vision large de l'admission. L'admission n'est pas seulement l'arrivée physique du jeune dans le service mais englobe également les deux premières semaines de l'accueil, l'intégration du jeune au service et la définition des objectifs de la prise en charge.

### ***La construction des outils de l'accompagnement des jeunes***

Après la phase d'admission, nous nous sommes penchés, au cours de la réunion, sur la prise en charge avec le souci constant de personnaliser au maximum la prestation au moyen d'outils d'accompagnement.

Tout d'abord, il est décidé que le jeune accueilli est régulièrement reçu en entretien. Il bénéficie ainsi d'au moins un entretien par mois. Cet entretien se déroule en présence des deux personnes suivantes :

- La chef de service (ou le psychologue)
- Un responsable d'atelier

Ces entretiens permettent de faire le bilan de la période qui vient de s'écouler et de faire part au jeune des observations de l'équipe. Pour le jeune, c'est l'occasion de dire la manière dont il a vécu les choses et l'orientation nouvelle qu'il voudrait leur donner. Le croisement de ces deux points de vue permet de fixer les nouveaux objectifs. Pour servir de support à l'entretien, un document appelé « bilan d'entretien » donne une trame que l'on peut suivre avec le jeune. (Ce document est présenté de manière plus détaillée dans la partie consacrée à l'évaluation et aux indicateurs de mesure).

A ce stade, il nous apparaît très important de rappeler que la fixation des nouveaux objectifs ne vient pas effacer ceux qui étaient définis précédemment. Ils viennent au contraire s'ajouter aux premiers afin de se placer dans une dynamique de progression. Par exemple, si l'ancien objectif était d'arriver à l'heure au SRO et que le nouvel objectif est de pouvoir prendre seul le bus, il va de soi que le fait de prendre de manière autonome les transports en commun n'exonère pas le jeune d'être ponctuel le matin.

Tous les deux mois, un bilan-synthèse écrit est produit pour chaque jeune. Au préalable, les responsables d'ateliers doivent rédiger une note spécifique à leur atelier sur la base des grilles d'évaluation qu'ils ont produites. Le « bilan-synthèse » reprend les éléments de ces rapports d'ateliers.

La rédaction de cet écrit appelle trois remarques :

- Tout d'abord, il ne s'agit pas de produire une note d'évolution comme c'est le cas pour les prises en charge d'internat. L'enjeu n'est pas de rappeler tout l'historique familial et celui de la mesure. Certes, il ne s'agit pas de mettre de côté le contexte dans lequel évolue le jeune ni de nier les interactions qui existent mais il faut s'efforcer de se centrer sur le jeune en lui-même en ne retenant que les éléments qui ont une influence directe sur sa situation présente.
- L'angle d'écriture de ces « bilans-synthèses » est de montrer la manière dont le jeune en situation de déscolarisation est en train de mettre en œuvre des objectifs qui lui permettent de rétablir son équilibre personnel et qui lui donneront la possibilité d'accéder à nouveau à une formation scolaire ou professionnelle.
- Le troisième élément qui guide la rédaction de ce rapport est le fait que le jeune aura connaissance de l'intégralité du contenu de cet écrit. Cela nous semble la condition *sine qua none* pour instaurer une relation de confiance avec lui. C'est lui reconnaître le droit d'être acteur de la relation et lui donner prise sur sa propre vie. Cela implique aussi l'obligation de rédiger les écrits sur la base de faits et non de jugements de valeurs.

Quoiqu'il arrive, même si la prise en charge du jeune dure moins de deux mois, un « bilan-synthèse » est systématiquement rédigé.

Car cet écrit sert aussi de base au travail en lien avec les autres acteurs qui interviennent auprès de l'enfant et de sa famille. Il est communiqué aux services de l'ASE ainsi qu'aux autres partenaires (juge des enfants, établissements, Education nationale, AEMO...)

Sur la base de cet écrit, le jeune est reçu en entretien (idem que l'entretien du premier mois). C'est l'occasion de valoriser le travail accompli et de revenir sur les progrès qui

restent à faire. L'enjeu est d'expliquer pourquoi le travail autour de tel ou tel objectif a un intérêt. C'est le moment où se fixent les nouveaux objectifs et où se construit le projet. Des priorités peuvent être données à la fréquentation de tel ou tel atelier sachant que le jeune ne peut se concentrer sur un seul atelier.

Tout au long de la prise en charge au SRO, le jeune dispose d'un classeur personnel. On y retrouve des renseignements d'ordre administratifs mais il sert surtout à consigner les activités de l'enfant dans le service. Ce classeur est conçu comme un outil de la continuité. Consultable à tout moment, il doit permettre au jeune de faire un retour sur tout ce qu'il a fait depuis son arrivée (réalisations dans le cadre des ateliers, démarches entreprises, aspects éducatifs dont les « bilans synthèses »).

Ce classeur complète le livret d'accueil et d'accompagnement. Alors que le classeur individuel du jeune reste au SRO (peut éventuellement l'emmener à la fin de la prise en charge), le livret d'accueil et d'accompagnement est un outil de liaison entre le service et l'extérieur. Il peut être assimilable au carnet de liaison ou cahier de correspondance délivré par un établissement scolaire. Comme pour le carnet de liaison, on y retrouve le règlement intérieur (règlement de fonctionnement du SRO) et il sert de support à la transmission d'informations ponctuelles. Il peut servir à informer les autres services d'une sortie extérieure ou d'un rendez-vous important ou encore être le support pour une demande d'autorisation parentale lorsque celle-ci est requise. De plus, on y retrouve la présentation du SRO et une copie du document individuel de prise en charge ou contrat de séjour. Il est constitué de feuillets amovibles qui permettent au livret d'être évolutif.

Enfin, les jeunes reçoivent chaque lundi (sur la base des décisions prises en réunions d'équipe le vendredi) un planning des activités de la semaine à venir. Le lundi matin est organisé un petit déjeuner entre 9 heures et 10 heures. Si le but est de faire un travail sur le nécessaire équilibre alimentaire des jeunes, il convient surtout de marquer le début de la semaine par un temps fort. Il s'agit, dans un esprit de convivialité, de rassembler tous les jeunes et les membres de l'équipe et de refaire l'unité autour du service après la coupure du week-end. C'est un moment qui nous permet aussi de « prendre la température » du groupe et de repérer si certains jeunes ont eu des difficultés particulières le week-end, qui est parfois l'occasion de tensions quand la famille se retrouve. A la fin du petit déjeuner, les plannings de la semaine sont distribués.

En contre point de ce petit déjeuner du lundi matin, un temps de « débriefing » est prévu au cours du repas du vendredi midi. Chacun a alors la possibilité d'exprimer ses satisfactions et insatisfactions sur la semaine qui vient de s'écouler. Cela permet de faire des petits ajustements au cours de la réunion d'équipe qui se déroule l'après-midi.

### ***Des outils pour l'équipe éducative***

Certains outils de prise en charge sont nécessaires aux éducateurs pour garantir ce qui vient d'être proposé :

- Le développement pour chaque atelier de grilles d'évaluations qui doivent décliner concrètement les éléments contenus dans le projet d'atelier.
- Un système de feuilles de présences afin de recenser les absences. Ces feuilles sont transmises au service administratif et servent de base à la facturation de la prestation.
- Un cahier de liaison permet aux membres de l'équipe de faire figurer les informations dont ils ont connaissance et qui doivent être transmises à leurs collègues. Ce cahier de liaison est à articuler avec l'agenda qui recense tous les rendez-vous.

- Un cahier de réunion permet de consigner les échanges qui se déroulent à l'occasion des réunions d'équipe du vendredi après-midi.
- Un répertoire permet de noter les coordonnées des services avec qui nous sommes en relation. Cet outil a vocation à s'enrichir au fur et à mesure que les contacts extérieurs seront pris.
- Un semainier est établi pour chaque atelier.
- D'autres outils sont aussi développés en fonction des besoins. Par exemple, mise en place d'un planning des tours de vaisselle et du service à table.

### ***Une étude de cas afin de vérifier la cohérence des outils avec la réalité***

Afin de vérifier la validité des procédures et outils que nous avons élaborés, et faute de pouvoir encore expérimenter les prises en charge car le service ne s'ouvre qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2003, il est décidé de procéder à une étude de cas afin de voir dans quelle mesure le SRO peut répondre à la problématique scolaire d'un enfant. Je préfère changer le nom de l'enfant afin de garantir l'anonymat auquel il a droit. Nous convenons qu'il s'appelle David. Cette étude est purement virtuelle puisque ce garçon ne sera pas admis au SRO (le SRO n'ayant pas encore ouvert ses portes au moment où nous sommes sollicités).

Nous avons eu connaissance de sa situation par le biais d'un service AEMO du secteur qui a la charge d'une mesure d'assistance éducative pour David. Nous sommes sollicités pour un accueil relais au niveau de notre unité d'accueil d'urgence. Pour autant, cette situation attire immédiatement l'attention du groupe de travail sur le SRO car David est actuellement déscolarisé.

Dans un premier temps, nous allons procéder à un descriptif rapide de la situation en fonction des éléments parcellaires dont nous disposons. David, originaire du Pas-de-Calais, est déscolarisé depuis décembre 2001 (soit depuis presque un an au moment de l'étude de cas). Il est âgé de 14 ans et était inscrit en classe de seconde au lycée. Il refuse toute scolarité depuis que ses parents, impliqués dans une affaire de pédophilie, sont incarcérés. Notons que ni David, ni ses frères et sœurs, n'ont été victimes de leurs parents. Depuis décembre 2001, le parcours de David est fait de ruptures : d'abord placé en famille d'accueil, puis chez ses grands-parents en métropole lilloise et enfin chez son oncle et sa tante, au nord de Tourcoing à proximité de la frontière belge. Le juge des enfants a ainsi décidé un placement chez un tiers digne de confiance avec une mesure d'AEMO en appui. David est séparé de ses frères et sœurs qui sont restés chez leurs grands-parents à Lille. Depuis 2001, David ne connaît aucun moment de stabilité. Entre temps, sa maman est sortie de prison et est placée sous contrôle judiciaire. Elle ne peut pas voir ses enfants malgré les demandes de David au juge des enfants.

Pendant toute l'année 2002, les incidents se multiplient. David entre souvent en crise suite à des altercations avec son oncle. Il y a plusieurs passages à l'acte violents. Suite à ces crises, David est hospitalisé à trois reprises (à l'hôpital de Roubaix, à celui de Tourcoing et aux unités de soins normalisés (CHR de Lille)). A chaque fois, les expertises concluent qu'il n'est pas nécessaire de maintenir l'hospitalisation de David et il est donc renvoyé chez ses oncle et tante.

Rapidement, la situation devient intenable car David met en péril le couple de sa tante. Il refuse par ailleurs l'aide proposée et s'oppose notamment à toute prise en charge psychologique. Devant les difficultés rencontrées, le service d'AEMO essaie de trouver des solutions alternatives, en particulier sous la forme d'un placement en foyer. David s'y oppose et menace de fuguer. Enfin, un dossier CDES est constitué.

Au final, il semble que la déscolarisation de David soit due au choc consécutif à l'incarcération de ses parents et à la révélation des faits qui leur sont reprochés. Depuis, David n'a de cesse de refuser tous les projets qui lui sont présentés.

Après cette brève présentation de la problématique de David, nous allons voir en quoi cela apporte un éclairage sur la mise en place du SRO. L'objet du propos qui va suivre n'est pas de proposer une prise en charge pour David mais de voir comment cette situation interroge le mode de prise en charge que nous venons de définir.

- Il apparaît que c'est bien le bouleversement survenu dans la famille de David et la rupture de son équilibre personnel qui est la cause principale de sa déscolarisation. Il y a donc bien situation de danger au sens de l'article 375 du Code Civil. Nous sommes donc habilités à intervenir sur cette situation.
- Il apparaît par ailleurs que l'aide proposée jusqu'ici n'a pas donné les résultats escomptés.
- La situation de David a le mérite de nous interroger par ailleurs sur les frontières existantes entre la psychiatrie, le handicap et la protection de l'enfance. Si nous avons affirmé dans les principes que nous n'avions pas pour vocation d'intervenir sur des cas psychiatriques ou sur le champ du handicap, on se rend compte qu'en pratique, les limites sont parfois difficiles à identifier. Dans le cas de David, il y a eu trois hospitalisations et un dossier CDES en cours. Cela devrait suffire à l'exclure de notre champ d'intervention. Néanmoins, lorsque l'on y regarde de plus près, on se rend compte que les recours aux services psychiatriques n'ont été que ponctuels et n'ont pas conclu à la nécessité d'une prise en charge plus lourde. Les hospitalisations ne sont intervenues qu'au moment où personne n'était capable d'offrir une solution satisfaisante et que l'on ne savait plus quoi faire de David. Il en va de même pour le dossier CDES car le rapport d'AEMO dont nous avons eu connaissance ne précise à aucun moment ce qui motive cette démarche auprès de la CDES. Il semble qu'il s'agisse là d'une orientation par défaut suite aux nombreux échecs qui ont précédé. Au vu de ces éléments, il me semble que David serait susceptible d'être accueilli dans le cadre du SRO.
- Cet exemple nous montre aussi que nous devons nous attendre à être confrontés à des situations atypiques de déscolarisation et qu'il n'existe pas de « profil type ». Ainsi, David bien que déscolarisé depuis un an, n'en est pas pour autant en échec scolaire. Le rapport mentionne en effet que David a des « *capacités intellectuelles importantes* ». Le fait qu'il soit en classe de seconde alors qu'il n'a que 14 ans (un an d'avance) nous donne aussi à penser qu'il ne rencontre pas vraiment de difficultés dans sa scolarité.
- Pour ce qui est de l'identification des besoins, il semble que David ne se sente pas disqualifié par ses résultats. Néanmoins, sa déscolarisation l'a coupé de toute sociabilité avec des enfants de son âge et il se trouve confronté en permanence aux adultes avec qui il entretient une relation de défiance. David souffre de son isolement, de son enfermement au domicile de sa tante et a tendance à se replier sur lui-même. Il se sent par ailleurs incompris dans sa demande principale qui est la reprise des contacts avec ses parents. Face à l'incompréhension de sa souffrance, il met en place des conduites violentes vis-à-vis de son entourage. David ne parvient plus à trouver de repères et de limites à ses comportements et il donne le sentiment d'être débordé par sa souffrance. Compte tenu du séisme que vit David, il est important qu'il prenne son temps pour se reconstruire avant de pouvoir réintégrer une scolarité normale.

- Le cas de David met aussi en perspective un autre intérêt du SRO. En effet, dans cette situation, le SRO peut apparaître comme une alternative au placement et aux ruptures qu'il occasionne nécessairement. Ainsi, proposant un accueil en journée, le SRO pourrait soulager quelque peu la tension chez la tante de David et permettre de stabiliser l'enfant après une année tumultueuse.
- Par contre, cette étude de cas nous questionne beaucoup sur les outils de la prise en charge que nous avons évoqués plus haut. Nous sommes de fait dans l'impossibilité d'associer fortement les parents. Ceci a des répercussions directes sur la légitimité du projet et sur l'adhésion de David à cette énième prise en charge que les travailleurs sociaux lui proposent. Nul doute qu'en l'état, il mettrait tout en œuvre pour faire échouer celle-ci car il n'a pas de raisons particulières d'adhérer davantage au SRO qu'aux autres projets. Je crains que nos outils ne soient pas suffisants pour garantir la réussite du projet.
- Par ailleurs, on imagine mal comment il est possible dans les délais posés dans notre projet, de contractualiser avec David sur des objectifs clairement définis. Ceux-ci reposeraient de toute évidence sur un travail autour du rétablissement de l'équilibre personnel. Difficile de verbaliser ces besoins à l'heure actuelle, surtout quand on sait que David rejette avec une grande virulence l'idée de toute aide psychologique.
- Le cas de David confirme par ailleurs la faible articulation entre les interventions des services sociaux et l'Education nationale. En effet, il n'est fait mention dans le rapport de l'AEMO d'aucun contact avec le lycée où David est inscrit. Ceci est d'autant plus surprenant qu'il est précisé que David accorde une grande importance à la réussite scolaire. Il est étonnant que cet angle d'attaque n'ait jamais été exploité et que des solutions en lien avec le lycée n'ait pas été travaillées. Cela nous montre à quel point la question de la scolarité est une « jachère » de l'intervention sociale et à quel point on en rejette trop vite la responsabilité de la déscolarisation sur l'Education nationale. Cela souligne la nécessité de trouver des structures passerelles comme le SRO afin d'assurer les liaisons entre les deux secteurs.

Au final, l'étude du cas « David », pointe le problème de l'adéquation des outils que nous avons construits avec les situations rencontrées. Pourtant, le cas David n'invalide pas totalement nos choix. Il nous invite à approfondir la démarche et à aller plus loin dans leur construction. David nous rappelle que les outils ne doivent pas être une finalité mais sont bien des moyens au service d'un projet individuel. Dans ce cas, la difficulté est d'obtenir de lui un minimum d'adhésion à la prise en charge. L'accueil est donc un moment charnière sur lequel nous devons être très vigilants. Il y a fort à parier que David tentera de mettre en échec cette nouvelle prise en charge par fidélité à ses parents et par défiance vis-à-vis des adultes. Il convient de s'appuyer sur les parents. Si ceux-ci n'ont que peu de prise sur le placement de leur enfant, il disposent en revanche de la plénitude de leurs prérogatives d'autorité parentale en matière de scolarité. Même incarcérés ou sous contrôle judiciaire avec l'interdiction de voir leurs enfants, ils ont encore leur mot à dire sur la scolarité de David (pas de retrait partiel ou total de l'autorité parentale). Bénéficiant certainement encore d'un droit de correspondance, il doit être possible de leur demander leur aval quand à un passage de David au SRO en leur expliquant l'objet du service. Forts de la légitimité d'un accord parental, nous pouvons espérer obtenir plus facilement l'adhésion de l'adolescent.

Le service est donc sous une tension permanente pour concilier la double exigence qui est celle du respect du cadre établi (qui garantit le respect des objectifs pédagogiques) et l'adaptabilité indispensable à la diversité des problématiques rencontrées.

Ces deux réunions de travail sur la prise en charge des jeunes du SRO ont été fondamentales dans la définition de l'activité concrète du service. A travers la définition des règles d'admission, du déroulement de la prise en charge, la définition des outils qui permettent cette prise en charge et l'étude de cas, nous avons pu avoir une vision globale de la manière dont pouvait s'organiser le SRO autour des jeunes.

d) Le quatrième temps : l'organisation matérielle du service.

Le quatrième temps de travail avec l'équipe est consacré à l'organisation matérielle du service. Pour ce faire, nous avons pu nous appuyer au préalable sur l'évaluation des besoins d'équipements de chaque atelier. En effet, il était demandé à chaque responsable d'atelier, en même temps que l'écriture du projet, de fournir une liste du matériel qui lui serait nécessaire. Ils avaient pour consigne de proposer une liste large correspondant à une situation idéale où il serait possible de tout acheter. Cette liste servirait à faire un tri entre les différentes priorités. Les propositions d'achats seraient hiérarchisées en fonction de leur caractère indispensable dans l'activité menée et bien évidemment aussi, du montant de l'acquisition. En complément de cette liste, il était demandé d'indiquer un prix voire de fournir un devis (pour le matériel plus cher).

En plus de ces listes d'ateliers, il était nécessaire de recenser le matériel indispensable à l'ensemble du service. Ensuite, nous avons listé tout ce qu'il était possible de récupérer comme matériel (notamment mobilier et matériel de cuisine) sur les unités de l'internat. Afin de limiter les dépenses, il est décidé de ne procéder à aucun achat de mobilier dans un premier temps.

Disposant de cette base de travail, nous avons répartis les achats entre ce qui relève de la section d'exploitation du budget et ce qui relève de la section d'investissement (vérification de ce qui a été prévu antérieurement). Les achats sont alors planifiés et l'émission des bons de commande programmée en liaison avec l'adjoint des cadres habituellement en charge de ces fonctions sur l'établissement.

Reste à organiser le déménagement en lui-même. Pour se simplifier la tâche, un maximum de matériel est d'ores et déjà rassemblé dans les locaux administratifs. Les personnels éducatifs participent au déménagement. Par ailleurs, deux ouvriers de l'établissement sont mobilisés afin de transporter les éléments les plus lourds. Une camionnette est empruntée à l'administration de l'EPDSAE.

Une autre partie de la réunion est consacrée à l'aménagement des locaux et la planification des travaux (pose de cloisons notamment). Compte tenu des locaux (deux grands plateaux de plus de 150 mètres carrés), il est demandé à l'équipe, après une visite préalable sur le site, de choisir le découpage des pièces qu'ils souhaitent. Charge ensuite à la direction de s'assurer, en lien avec les services du patrimoine de l'EPDSAE, de la conformité du plan avec les exigences techniques, notamment en matière de sécurité. Un plan provisoire des cloisons est donc dessiné afin de tenir compte des besoins de chaque atelier. En plus des espaces prévus pour les ateliers, une salle à manger ainsi qu'un bureau pour l'équipe éducative sont prévus.

En articulation avec l'organisation matérielle des locaux, arrêtons-nous quelques instants sur la question du local.

e) La question des locaux.

Préalablement à la fin des groupes de travail évoquée plus haut, j'ai entrepris une recherche de locaux adaptés à notre activité. La recherche a débuté dès le mois de septembre 2002. Des agences immobilières ont été contactées. Rapidement, il est apparu qu'il nous fallait nous orienter sur les locaux à caractère commercial compte tenu de nos

besoins. La première difficulté à laquelle nous avons été confrontés est la relative pénurie de bâtiments. En effet, une bonne partie de la commune de Roubaix se situant en zone franche, les locaux à usage commercial sont très prisés sur le secteur. Même si le parc existant est assez développé en raison d'un nombre important d'anciennes manufactures (ce qui tient au passé industriel de la ville), les locaux disponibles sont plutôt vétustes et nécessitent beaucoup de travaux ce qui les met d'emblée hors de nos possibilités financières (18 000 euros sur l'année 2003). Autre élément qui nous a limité dans nos choix : la plupart des locaux qui pouvaient nous intéresser étaient proposés à la vente et non à la location.

Afin de ne pas restreindre nos possibilités, nous nous sommes également adressés à la mairie de Roubaix qui dispose de quelques bâtiments ainsi qu'à la « ruche d'entreprises » de Roubaix qui met également des locaux à disposition. Enfin, les journaux d'annonces furent une ressource importante car c'est finalement par leur intermédiaire que le local actuel fut sélectionné.

Au delà de ces données qui tiennent au contexte de Roubaix, il nous fallait aussi prendre en compte des impératifs liés au service en lui-même :

- L'accessibilité des lieux était primordiale à plusieurs titres. Il faut tout d'abord que les jeunes puissent se rendre par eux-mêmes au SRO et que l'on soit proche des stations de bus ou de métro. Ensuite, la nécessité de faire des sorties extérieures, que ce soit pour faire les achats alimentaires qui servent à la confection des repas, pour des accompagnements vers des organismes extérieurs ou des sorties organisées par le SRO lui-même, nous incite à ne pas être trop excentrés. Enfin, il convient de manière plus générale d'inscrire les jeunes « dans la ville » et pas dans une périphérie qui contribuerait à entretenir le sentiment de relégation et d'exclusion « hors du monde ».
- Disposer d'un espace suffisant est également important puisqu'il s'agit d'éviter la promiscuité, permettre une autonomie des ateliers afin de favoriser un travail en petit comité sans que les groupes se gênent entre eux. A l'inverse, il fallait éviter un espace trop important, plus difficile à investir afin de ne pas nuire à la dynamique de groupe à laquelle nous sommes attachés.
- Avoir des possibilités d'accueil rapide et donc peu de travaux importants pour une mise en place en peu de temps à laquelle il est possible d'associer les jeunes. L'enjeu pour eux, en plus de leur permettre de réaliser quelque chose de concret et de lutter contre le sentiment de dévalorisation, est aussi de mener une politique de prévention des dégradations en partant du principe que l'on a, en général, plus de respect pour son propre travail.

Compte tenu de ces premiers critères, il nous a été possible de visiter une dizaine de bâtiments sur Roubaix.

Ces critères ont été affinés pour nous permettre de faire un choix rationnel du local. Les différents critères retenus sont les suivants :

- Proximité des moyens de transports en commun.
- Local d'au moins 150 M2 et agencement des salles existantes compatibles avec notre activité.
- Existence d'une cuisine aménagée.
- Absence de travaux de gros œuvre à réaliser.
- Disponibilité certaine au 1<sup>er</sup> janvier 2003.
- Loyer annuel (tout compris) inférieur à 18 000 euros.

- Aménagement de sécurité incendie ( consultation du rapport de sécurité si disponible).
- Aménagement sécurité des installations électriques (rapport de sécurité si disponible).
- Certificats relatifs au plomb et à l'amiante (certification exigée).
- Modes de chauffage (rapports techniques d'entretien si possible).
- Alimentation en eau.
- Luminosité et éclairage des locaux.
- Equipements d'isolation phonique.
- Etat de la toiture.
- Aération et ventilation des locaux.
- Y-a-t-il d'autres activités prévues ou en cours dans les bâtiments voisins ?
- Evaluation rapide des risques liés à l'insécurité (quartier de Roubaix dans lequel on se trouve et possibilité de sécuriser le bâtiment à moindre coût).

Cette grille de lecture qui nous servait de support aux visites effectuées nous a fait retenir au final un local situé dans la rue Fourcroy à Roubaix. Aucun des bâtiments visités ne répondait positivement à l'ensemble des éléments de cette grille. Le local retenu était celui qui présentait le moins d'inconvénients.

En terme de situation géographique, le local se situe à 5 minutes à pied du centre-ville de Roubaix. La location est dans nos prix puisque cela représente un coût annuel de 17 660 euros avec l'avantage de passer par un particulier, ce qui nous épargne les frais d'agence. Il s'agit en fait d'une ancienne salle de réception qui pouvait accueillir jusqu'à 250 personnes. Des rapports de sécurité ont été produits à cet effet même s'ils ne concernent que le rez-de-chaussée du bâtiment, qui comporte un étage de surface équivalente. Le bail précisera que les frais liés aux raccordements électriques et aux différents certificats de conformité sont à la charge du propriétaire. C'est un mode de chauffage au gaz. Le voisinage est constitué par le logement du propriétaire d'un côté, et d'une école primaire de l'autre côté. La façade est fermée par une grande porte encastrée dans le bâtiment. Une grille permet par ailleurs de sécuriser les lieux. La toiture a été refaite il y a moins de dix ans. Le bâtiment comporte en outre une cuisine de restauration collective ainsi qu'un système de ventilation adapté. Les sanitaires sont neufs. La grande pièce du rez-de-chaussée est équipée d'un puissant système de ventilation (qui peut être adapté au travail du bois). Des issues de secours sont aménagées vers un garage intérieur. Le seul problème important de ce bâtiment est le manque quasi total de luminosité. Il n'y a pas de lumière directe au rez-de-chaussée. Nous sommes donc obligés d'avoir recours uniquement à l'éclairage artificiel. Les locaux sont par ailleurs en bon état général et ne nécessitent que quelques travaux d'aménagement. Il s'agit de découper en plusieurs salles les deux niveaux en posant des cloisons.

Une fois le découpage décidé avec l'équipe (cf. paragraphe précédent), le plan est soumis au conseiller technique de l'EPDSAE qui a également la possibilité de visiter les locaux et qui vérifie un certain nombre de points techniques (sur la base des rapports de sécurité fournis par le propriétaire).

Néanmoins, afin de prendre toutes les assurances avant le passage de la commission de sécurité, il est décidé de recourir à un bureau d'études techniques extérieur afin de nous guider dans la réalisation.

Le problème pour nous est que nous ne sommes en mesure de disposer des locaux qu'au 1<sup>er</sup> janvier car la salle de réception est encore louée pour la Saint Sylvestre 2002. Dès lors, nous savons que nous ne pouvons commencer à accueillir des enfants dès le début de l'année.

La location de la rue Fourcroy est approuvée par le conseil d'administration du mois de décembre 2002 et le bail est signé par le directeur général au mois de janvier 2003.

Dès lors, les travaux et l'aménagement peuvent débuter. Nous reviendrons dans le bilan sur les conditions de ces travaux.

Cette deuxième partie a posé le socle de ce que nous voulons faire du SRO. Nous savons désormais comment le service va fonctionner, il ne reste plus qu'à voir comment les éléments que nous avons posés se sont articulés au concret.

### **III. LA MISE EN OEUVRE DU PROJET ET LA PREMIERE EVALUATION DU SERVICE**

#### **A. Les partenaires extérieurs et le plan de communication.**

##### **1) Les rencontres avec les partenaires extérieurs.**

Le SRO a également besoin pour fonctionner de mettre en œuvre des partenariats car il ne dispose pas de toutes les ressources en interne et qu'il ne sert à rien de vouloir faire par soi-même des choses que d'autres partenaires, plus spécialisés et plus compétents que nous, sont capables de nous apporter.

En plus du besoin pour le service de s'appuyer sur d'autres ressources pour enrichir son contenu, le SRO a besoin de nouer des partenariats afin de répondre à sa seconde mission qui est de préparer une orientation pour les jeunes que nous accueillons.

En fait, c'est bien deux types de partenariats que nous recherchons :

- le partenariat « ressources » qui étoffe nos contenus
- le partenariat « débouchés » qui nous permet d'assurer la sortie du jeune dans de bonnes conditions et de permettre les prises de relais

Bien évidemment, il y a des partenaires qui sont importants sur les deux champs de notre action (et qui en deviennent d'autant plus incontournables).

Compte tenu de la priorité stratégique donnée dans un premier temps à la structuration interne du service, il fallait faire en sorte de cibler notre action pour éviter de nous perdre dans des rencontres multiples.

Pour ce faire, des priorités ont été données :

L'Education nationale qui est un partenaire incontournable, ne serait-ce que pour les jeunes qui sont soumis à l'obligation scolaire. Il s'agit d'un partenaire indispensable aussi bien pour les débouchés à offrir aux jeunes que nous accueillons (les réinscrire dans une démarche scolaire) que du point de vue des ressources (dispositifs mis en place et qui peuvent nous aider dans la prise en charge). Le choix a été fait de privilégier les contacts à tous les niveaux en commençant par l'inspection académique. Des courriers expliquant notre démarche et sollicitant une rencontre ont été envoyés sur le secteur de Roubaix mais aussi au niveau de l'inspection de Lille. J'ai eu l'occasion de me déplacer plusieurs fois mais sans avoir la possibilité de rencontrer un interlocuteur. Par ailleurs, nous estimons qu'il est nécessaire de nouer des contacts au niveau des établissements scolaires qui sont le niveau le plus proches des jeunes. Cette démarche est actuellement en cours.

Par ailleurs, comme nous n'accueillons pas que des jeunes soumis à l'obligation scolaire, il nous a semblé important de prendre contact avec la mission locale de Roubaix qui propose un certain nombre de dispositifs pour les jeunes dès l'âge de 16 ans. Suite à un courrier envoyé à la directrice de la mission locale, nous avons été reçus par un coordinateur qui nous a présenté les diverses ressources de la mission locale. Par la suite, l'équipe éducative du SRO a pu rencontrer les professionnels de la mission locale et bénéficier d'une présentation de toutes les possibilités offertes. L'intérêt d'un travail en collaboration avec la mission locale est que celle-ci est la plaque tournante de bon nombre de dispositifs. Elle nous permet de prendre contact avec «l'espace jeunes »

(service de l'ANPE) mais aussi de nombreux systèmes d'aide à la formation professionnelle (remises à niveau, financement de formation comme des BEP sanitaire et social, contact avec l'AFPA...).

La mairie de Roubaix nous a semblé être aussi un passage obligé dans l'organisation de nos relations avec l'extérieur. Compte tenu du dynamisme local en matière d'intervention sociale, mais surtout de sa position transversale, nous avons souhaité nous rapprocher de ses services et en particulier, du service « éducation » qui nous a donné beaucoup de pistes de travail à exploiter (contacts avec des associations, dispositifs municipaux comme les bibliothèques...).

L'AFEV est une association qui rassemble des étudiants volontaires pour mener des actions de soutien à la scolarité (soutien scolaire mais aussi projets plus larges avec les jeunes comme un projet santé autour de thématiques diverses ou accompagnement à la vie sociale). L'AFEV constitue clairement une ressource pour le SRO puisqu'il n'est pas prévu dans notre dispositif de soutien scolaire en tant que tel. Nous avons rencontré à deux reprises les responsables régionaux et locaux de cette association en vue de la mise en place d'une intervention pour l'année scolaire 2003-2004 (date fixée sur le calendrier universitaire). L'AFEV devrait intervenir sous forme de soutien scolaire dans les locaux du SRO et aider les jeunes qui en ont le plus besoin. Dans le prolongement de ces contacts, une collaboration plus large au niveau de l'EPDSAE est en train de se mettre en place afin de faire bénéficier l'ensemble des établissements qui le souhaitent de ce dispositif.

Au delà de ces quatre axes forts de partenariat, nous avons été amenés à nous appuyer sur d'autres ressources au fur et à mesure que les besoins se faisaient sentir. Pour ne citer que quelques exemples :

- Contacts avec de nombreux théâtres sous forme de visites des structures, de préparation de travaux futurs (travail d'écriture) ou pour assister à des représentations (Le théâtre de la découverte, l'atelier lyrique de Tourcoing, le Méliès, le Grand Bleu, le théâtre de la Manivelle...)
- Contacts dans le cadre de l'atelier informatique (le Bureau d'Information Jeunesse qui met à disposition du matériel, ou le Centre International de la Communication qui propose des aides à la construction de sites internet).
- Proposition de partenariat avec l'association Inter générations services qui fait notamment un accueil de jour pour les personnes âgées qui souffrent de la solitude. Un contact avait été pris afin de bénéficier de leur parc informatique alors que nous ne pouvions pas encore en faire l'acquisition au SRO. Ce contact nous a montré la richesse des liens qui pouvaient exister entre les générations. Nous avons lancé les pistes de collaboration autour de l'atelier informatique mais aussi de l'atelier cuisine. Par ailleurs, comme certains jeunes souhaitent travailler dans les métiers de service aux personnes, nous avons pensé que cette association pourrait servir de terrain de stage de découverte pour ceux qui sont concernés.
- Association Interproximité qui mène un certain nombre d'actions de prévention et de découverte avec les jeunes.
- Des contacts existent aussi avec le planning familial de Lille qui est susceptible de faire des séances d'information sur les questions ayant trait à la sexualité des jeunes. Cette ressource peut être mobilisée très rapidement.
- De nombreux autres contacts ont été pris afin de mieux connaître le tissu local et les futures ressources que nous pouvons mobiliser (exemple : Maison de la justice et du droit de Roubaix).

Pour l'instant, peu de partenariats ont abouti à des réalisations concrètes. Nous savons en effet qu'il faut du temps pour que les choses se mettent en place. Une phase préalable

est de jeter des bases mais aussi de se faire connaître, ce qui concourt aussi au nécessaire travail de communication du SRO que nous allons développer à présent.

## 2) Le travail autour de la communication du SRO.

En complément à la mise en place du service, il nous est apparu intéressant de conjuguer le démarrage de l'activité avec un plan de communication autour du service. Cela a pris la forme de plusieurs groupes de travail dans le courant du premier semestre 2003.

Nous avons donc commencé par poser les bases et défini ce que nous attendions d'une bonne communication.

La première question qui nous a animés est : « Communiquer autour du SRO, pour quoi faire ? » Les réponses sont nombreuses :

- Pour être reconnus par nos interlocuteurs.
- Pour que les jeunes que nous accueillons ne soient pas dans l'incertitude.
- Pour pouvoir mieux travailler en réseau et être plus efficace dans la prise en charge.
- Pour faire notre taux d'occupation en faisant savoir que l'on existe et que nos partenaires orientent des jeunes vers nos structures.
- Pour assurer la cohésion avec l'établissement.

Quelles sont les cibles de notre communication ?

- Les jeunes que nous accueillons.
- Les professionnels avec qui nous sommes en lien.

Doit-on séparer la communication du SRO de celle de la MEF de Roubaix voire de celle de l'EPDSAE ? A cet égard, la réponse ne peut être que nuancée. Il peut être intéressant d'avoir une communication distincte parce que le SRO propose un accueil original, que c'est une nouvelle activité qui se met en route et qu'il ne faut pas qu'elle soit noyée dans la masse des actions menées par l'EPDSAE. A l'inverse, vouloir communiquer en dehors de l'EPDSAE revient à se priver d'un atout essentiel puisque l'EPDSAE bénéficie d'une forte reconnaissance de tous nos partenaires. Ensuite, le SRO n'est pas séparable de l'ensemble de la MEF Roubaix Tourcoing. Il faut donc prendre appui dès que c'est possible sur l'existant, notamment l'EPDSAE, en veillant à faire connaître les spécificités du service.

Une des questions qui s'est rapidement posée était de savoir si nous n'allions utiliser qu'un seul support de communication ou les multiplier en fonction de nos cibles. La réponse fut qu'il est nécessaire de construire un seul support pour nos partenaires extérieurs et un seul support pour les jeunes et leurs familles afin de ne pas alourdir le travail d'élaboration qui est très « chronophage ».

Néanmoins, il nous semble indispensable de définir notre plan de communication dans sa globalité car il perdrait grandement en efficacité s'il se limitait aux seuls supports de communication (plaquettes de présentation...). C'est une communication large qui doit être menée. Nous ne devons pas nous priver *a priori* d'aucun canal de communication.

Malheureusement, nous ne disposons d'aucun crédit pour mener cette communication. Il s'agit donc de s'appuyer sur des moyens matériels internes (photocopieuse, envoi de courriers...) ou encore ceux de l'administration générale de l'EPDSAE (possibilité de reprographie et logiciels informatiques, moyens humains avec l'aide d'un conseiller technique de la direction des projets...).

Après avoir défini les principes, voyons quelles ont été les actions mises en place :

Thomas DEREGNAUCOURT - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 2003

- Une présentation du SRO dans tous les services de la MEF de Roubaix afin d'assurer la cohésion avec l'établissement et de préciser les articulations du travail entre les services (au cours des mois de janvier et février).
- L'organisation d'une assemblée générale de l'ensemble des personnels de la MEF dans les locaux du SRO fut aussi l'occasion d'une inauguration à l'interne (en février).
- Rencontre périodique des acteurs associatifs et publics du secteur Roubaix Tourcoing organisée dans les locaux du SRO (mois de juin).
- Parution dans la revue *Tous ensemble infos* (revue interne de l'EPDSAE) d'un article d'une page présentant le SRO (aurait dû paraître au mois de mars mais retardé pour des facteurs contingents).
- Elaboration d'une plaquette de présentation du service (mars à mai)
- Présentation de la nouvelle organisation de la MEF (dont le SRO) à l'occasion des rencontres trimestrielles avec les chefs de service de l'ASE et des Services sociaux du Département (SSD) (juin, septembre, décembre 2002, février 2003)
- Organisation de rencontres dans les unités territoriales de prévention et d'actions sociales (7 UTPAS sur le secteur de Roubaix Tourcoing qui regroupent les services de l'ASE, le SSD et la PMI) (à compter du mois de mars : 2 rencontres entre mars et juin 2003).
- Liens avec les partenaires extérieurs (voir la partie concernant les partenariats)
- Elaboration du livret de liaison du jeune (en cours depuis avril 2003)

La communication autour du SRO doit se poursuivre notamment pour permettre au service de se faire connaître des personnes susceptibles d'orienter des jeunes vers ce dispositif. Les propositions pour l'avenir sont les suivantes :

- Production de cartes de visites qui peuvent (en complément de la plaquette de présentation) être distribuées à l'occasion de nombreux contacts que nous avons.
- Rencontres sur le terrain des acteurs de l'Education nationale (chefs d'établissement mais surtout CPE et assistantes sociales).
- Poursuivre le travail de communication auprès des UTPAS (et leur fournir un document écrit en appui de la présentation ce qui n'a pas pu être fait au cours des deux premières rencontres).
- Poursuivre nos contacts avec les partenaires extérieurs (contacter notamment la maison de quartier dont dépend le SRO afin de mieux intégrer le tissu local).
- Mettre en place un site internet dans le cadre de l'atelier informatique (à construire avec les jeunes du service).
- Proposer une journée portes ouvertes pour inviter les familles des jeunes accueillis.
- Préparer une inauguration officielle du service (en présence du directeur général, des membres du conseil d'administration, du président du conseil général avec invitation de la presse) ce qui s'est fait pour les autres centres de jour de l'EPDSAE.
- Afin de se faire reconnaître et de diffuser les savoirs faire qui se construisent, je souhaiterais que le SRO puisse s'engager dans la formation des nouveaux éducateurs. Cela peut prendre la forme d'accueil de stagiaires au sein du service mais aussi en prenant part à une certaine forme de «production scientifique» (groupes de travail entre professionnels de centres de jour de l'EPDSAE ou même dans le cadre d'interventions à l'Institut régional du travail social de Loos (à côté de Lille)). Bien sûr, cette formation ne doit pas détourner les professionnels de leur mission principale d'accueil des jeunes. Je pense néanmoins que le temps investi dans les contacts extérieurs et les temps de formations entre collègues permettent d'accroître l'efficacité du service en améliorant sans cesse les pratiques.

Avant de tirer un bilan de six mois d'activités, il est nécessaire de définir les critères de qualité de la prestation offerte afin de ne pas nous disperser dans un bilan qui ne serait fondé que sur des considérations générales.

## **B. L'évaluation des prises en charge réalisées.**

### **1) Comment évaluer la prestation offerte par le SRO ?**

*Les niveaux d'atteinte souhaités et les indicateurs de mesure.*

Nous partons du principe que ce qui fait la qualité d'un objectif est notre capacité à pouvoir mesurer si nous l'avons atteint ou non. Si nous n'avions pas ce souci, cela signifierait que nous nous bornerions à des déclarations d'intentions.

Ce point est très directement connecté à l'idée d'évaluation. Il s'agit néanmoins de bien différencier ce sur quoi porte l'évaluation. Il ne s'agit pas d'évaluer les procédures mises en place. Il ne s'agit pas non plus de l'évaluation de la mise en place du projet que nous développerons dans les parties suivantes.

Nous souhaitons nous donner les moyens de vérifier si notre action a été efficace. D'emblée, je tiens à préciser qu'il ne saurait être question de « rentabilité » qui n'a pas beaucoup de sens dans le champ dans lequel nous travaillons. Il s'agit en revanche de se donner les moyens de vérifier nos hypothèses de départ, à savoir de mettre l'accent sur toutes les dimensions du développement de la personnalité afin de susciter à nouveau le goût d'apprendre et de construire un projet professionnel. Les indicateurs que nous mettons en place doivent se compléter pour donner une image qui soit la plus proche de la réalité et un aperçu fidèle de la qualité de notre action.

Distinguons deux moments de l'évaluation. D'une part, les éléments qui portent sur les capacités du jeune pendant son temps de présence au SRO. D'autre part, les éléments qui permettent de mesurer si son passage au sein du service a été ou non bénéfique.

Afin de s'adapter aux problématiques de chaque jeune, des objectifs sont régulièrement définis avec l'équipe éducative. Les progrès ou la persistance des difficultés sont ainsi repris avec le jeune au cours d'entretiens réguliers. Ces objectifs peuvent alors être affinés. Afin de ne pas rester dans une analyse approximative, des grilles d'évaluations ont été construites dans chaque atelier sur la base d'un référentiel pré-défini. Ces évaluations sont régulièrement transmises au chef de service qui les synthétise afin de servir de base aux entretiens avec le jeune. Au delà des objectifs de chaque atelier, des indicateurs plus généraux permettent de dresser un bilan de la prise en charge. L'équipe dispose d'une grille d'observation pour évaluer les éléments suivants :

- L'assiduité (nombre de jours d'absence).
- La ponctualité (nombre de retards).
- La présentation (tenue vestimentaire du jeune) : il s'agit là d'un facteur plus subjectif. L'enjeu n'est pas de porter un jugement sur son goût vestimentaire mais sur le rapport à son corps qu'il exprime à travers son choix vestimentaire.
- L'attitude du jeune c'est-à-dire la manière générale dont il se comporte dans ses temps de présence au SRO.
- L'expression : est-ce que le jeune exprime ce qu'il ressent de manière libre et sans crainte auprès des éducateurs ?
- Le respect de soi, des autres jeunes et des éducateurs.

Bien que parfois subjectifs, ces éléments constituent néanmoins une grille de lecture qui nous permet de rationaliser nos observations et d'avoir des références communes au service.

Par ailleurs, au cours des entretiens, la parole du jeune est systématiquement sollicitée. Il peut alors nous interpeller sur les aspects qui lui posent problème. Se réalise à ce moment une sorte d'évaluation du service par le jeune lui-même.

A travers tous ces éléments et pendant les temps forts que représentent l'entretien individuel avec le jeune, nous pouvons savoir si oui ou non les objectifs du service ont été atteints. Si plusieurs jeunes du service ont de manière soudaine un absentéisme important, cela pourra nous indiquer que nous devons certainement travailler à faire du service un cadre plus sécurisant et convivial qui mettra ces jeunes plus en confiance. Si un jeune reste silencieux et apathique, attendant que les éducateurs viennent vers lui pour faire une activité, cela nous donne aussi des indications sur les objectifs que nous devons particulièrement travailler avec lui (verbalisation des émotions et capacité à faire des choix).

A l'interne, les évaluations servent essentiellement à adapter le mieux possible les objectifs généraux du service aux besoins particuliers de chaque jeune. Elles nous permettent de procéder à de nécessaires ajustements tout au long de la prise en charge.

Le second type d'évaluation de la qualité de la prestation consiste à dégager des indicateurs qui nous permettent de savoir si le passage au SRO a été bénéfique et quels sont les résultats obtenus.

Cela se fait au moment du bilan de sortie avec le jeune. Au cours d'un entretien avec l'équipe, le chemin parcouru depuis son arrivée au SRO peut être mesuré. En reprenant le bilan d'arrivée et le bilan final, cela permet de repérer les progrès réalisés.

Un indicateur est également le temps de la prise en charge. Volontairement, nous n'avons pas fixé de norme de durée de la prise en charge. Cela peut aller de quelques jours à quelques mois. Le temps de présence au sein du service est donc un indicateur de la nature de la prestation proposée au jeune.

Le second indicateur, qui est le plus important car il résume l'ensemble de notre action, est de savoir quelle est l'orientation du jeune au terme de son passage au SRO. Y-a-t-il eu une reprise de la scolarité ou une démarche d'insertion professionnelle ?

Cependant, notre évaluation ne doit pas se limiter à ce second indicateur qui pourrait aboutir, s'il était pris seul, à faire de « l'insertion à tout prix ». Cela pourrait nous conduire à ne réaliser que des prises en charge superficielles. Le passage au SRO se bornerait à une démarche administrative de recherche de scolarité. Certes, il existe des situations où les jeunes n'ont pas de problèmes majeurs de scolarité et peuvent se réinscrire rapidement dans un système classique. Il faut bien admettre que ces situations sont plutôt marginales chez les jeunes que nous accueillons. Rappelons-nous que l'un de nos objectifs est bien de nous inscrire dans la durée. Nous devons donc assurer un suivi, continuer à avoir des nouvelles du jeune qui est passé dans nos murs pour savoir s'il arrive à se stabiliser et se tenir aux projets que nous avons définis avec lui. Cela peut prendre la forme d'un coup de téléphone ou d'une petite visite conviviale au service.

Actuellement, nous avons mis en place les moyens de récolter cette information pour chaque jeune mais nous ne nous sommes pas encore dotés des outils de synthèse statistiques qui nous permettraient d'avoir une vision d'ensemble du service.

## **2) Des résultats de la prise en charge globalement atteints.**

L'ouverture du SRO est trop récente pour pouvoir pour l'instant appréhender les résultats obtenus dans les prises en charge avec précision. D'autant que, comme nous l'indiquions précédemment, les outils de l'évaluation ne sont qu'en cours de construction en fonction des indicateurs que nous avons présentés.

Par ailleurs, il nous est difficile de mesurer les effets de notre action dans le temps car peu de jeunes sont pour l'instant sortis du dispositif.

Pour nous donner tout de même quelques points de repères, nous avons procédé à une analyse sur trois mois (de début mars à la fin du mois de mai 2003).

Au cours de cette période, ce sont au total 10 jeunes qui sont passés au SRO. Sur ces dix jeunes, on constate 4 cas de figures :

- 3 jeunes pour lesquels le passage au SRO a été un échec. Pour deux d'entre eux, leur présence dans le service s'est limitée à moins d'une journée. Cela nous indique que c'est au moment de l'accueil qu'ils ont pris la décision de renoncer à leur intégration dans le service. Cela nous confirme (même si nous pouvions nous en douter) que la phase d'admission et d'accueil du jeune est fondamentale. Peut-être faudrait-il prendre encore plus de temps pour expliquer la démarche, dédramatiser, dire que le service s'adapte au rythme du jeune et faire valoir que les objectifs qu'on se fixe sont possibles à atteindre. Dans le troisième cas, malgré une bonne accroche, les difficultés de la jeune fille concernée ont été plus forte que le service. C'est en effet une jeune en errance qui est recensée comme «cas difficile » et pour laquelle on a des difficultés à trouver une réponse cohérente. Après une semaine environ au SRO, elle a fugué de l'unité d'accueil d'urgence où elle est hébergée pour partir rejoindre un ami en Avignon. Elle est revenue à Roubaix un mois plus tard et a réintégré rapidement le SRO. Elle est ensuite retournée en Avignon d'où elle donne, de temps à autre, de ses nouvelles. Si cette jeune s'est bien intégrée au service pendant ses temps de présence, le passage est tout de même un échec car nous ne sommes pas parvenus en aussi peu de temps à retrouver une scolarisation ou même de bâtir avec elle un projet qui tienne la route.
- Le second type de situation est celle d'un jeune qui est passé au SRO pendant ces trois mois, qui a commencé à se construire un projet, qui se montre très assidu, qui est par ailleurs accueilli dans l'établissement mais pour qui les modalités du placement sont changées et qui est amené à quitter le secteur de Roubaix. D'un point de vue matériel, il n'était plus possible de continuer à l'accueillir car il était trop éloigné. Nous avons donc dû mettre fin à la prise en charge en essayant de trouver des relais sur son nouveau secteur.
- Un troisième cas de figure concerne un jeune pour qui le projet est en construction, qui est récemment admis dans le service et pour qui les objectifs sont seulement en voie de formalisation. Son absentéisme (aucune absence pour l'instant) et son comportement augurent bien de la suite de la prise en charge.
- Enfin, le dernier cas de figure correspond à 5 jeunes pour qui on peut dire qu'il ne leur reste plus qu'à « transformer l'essai ». Nous considérerons donc que le SRO a atteint ses objectifs pour ces cinq situations. Pour trois mineurs étrangers isolés, l'action du service s'est orientée rapidement sur la construction d'un projet de sortie car ils ne présentaient pas de difficultés liées à l'équilibre personnel importantes. Néanmoins, le barrage de la langue et la mise en règle des papiers d'identité a nécessité beaucoup de travail avec l'un

d'entre eux qui ne maîtrisait que très peu la langue française. Des orientations sous forme d'apprentissage professionnel ou de scolarisation ont été trouvées pour ces trois personnes. Pour une autre jeune, la situation était un peu différente car elle est arrivée au SRO suite à un refus de sa part d'une scolarité dans un établissement en Belgique. Le travail mené a consisté à l'aider à accepter la scolarisation. Un travail en lien avec la maman a permis de mettre en place un projet de scolarité en France dans un autre établissement. Sa prise en charge a donc pris fin au mois de juin. Enfin, une autre situation attire notre attention : il s'agit d'un jeune accueilli dans le cadre du service d'accueil d'urgence de l'établissement. Au cours de cette prise en charge, outre sa déscolarisation, il s'est caractérisé par des comportements violents vis-à-vis d'autres jeunes, des comportements difficiles (tentative d'incendie dans sa chambre) et par des conduites à risque (hospitalisation suite à l'ingestion d'alcool conjuguée à la consommation de cannabis). La prise en charge au SRO s'est donc faite avec l'objectif de travailler autour de ces différents aspects en mettant en place des garde-fous pour pallier ses comportements violents. Un effort particulier a été fait pour lui permettre de s'exprimer et lui donner des temps d'écoute de qualité. Les sorties extérieures auxquelles il a pu participer lui ont aussi donné la possibilité de s'ouvrir sur le monde. Depuis son passage au SRO, on n'a constaté aucun comportement violent ni dans le cadre du SRO, ni sur le service d'accueil d'urgence où il continue à être accueilli. Aujourd'hui, c'est un garçon agréable dont le potentiel relationnel important nous permet de confirmer un projet qui n'était qu'une hypothèse il y a quelques mois, à savoir une orientation en école hôtelière.

Pour la période du 24 février au 30 mai 2003, l'absentéisme sur le service avoisine les 14%. C'est un chiffre important qui s'explique par le fait que les trois jeunes pour qui la prise en charge n'a pas été efficace sont restés quelques temps encore inscrits aux effectifs du SRO, ce qui fait monter le taux d'absentéisme.

Si on met de côté ces trois situations particulières, le taux d'absentéisme est de 6,1% sur cette période. Ce chiffre peut encore être affiné puisqu'il faut distinguer les absences justifiées et les absences non justifiées (au moment où elles surviennent). Les absences justifiées (maladie, rendez-vous extérieurs, rencontres avec la famille...) représentent 4,3% des journées réalisées tandis que les absences non justifiées constituent 1,8% des journées réalisées.

Par ailleurs, le taux de retard (c'est-à-dire plus d'une demie heure) est insignifiant puisqu'il ne dépasse pas 1%.

Aucun fait de violence n'a été recensé au cours des six premiers mois de l'activité (ni violence entre jeunes, ni violence vis-à-vis des éducateurs, ni dégradations des locaux).

Ces résultats sont bons mais il ne faut pas les prendre comme un acquis et croire qu'ils sont uniquement dus à l'action du service. Je crois qu'ils tiennent pour une part non négligeable au fait qu'une majorité de jeunes sur cette période viennent de l'internat ou du service appartements de la MEF. Cette « double » prise en charge a des effets indubitablement bénéfiques sur l'absentéisme et sur le taux de retard. Il ne faut donc pas considérer que « la partie est gagnée » sur ce terrain car je crois que ces chiffres seront en augmentation quand les proportions entre jeunes de l'établissement et jeunes de l'extérieur seront inversées. Je ne suis pas sûr alors que les garde-fous actuels suffiront. Nous serons peut-être amenés à compléter le dispositif existant.

Au niveau des orientations post SRO, il est possible de procéder à une comparaison entre le SRO et les dispositifs relais de Roubaix qui fixent un taux de réintégration scolaire. Ce chiffre n'est vraiment qu'indicatif car nous ne disposons pas du recul nécessaire pour généraliser ces résultats.

En pourcentage, nous avons sur les trois mois considérés un taux de réintégration scolaire ou d'apprentissage professionnel (on prend en compte les situations de jeunes en très bonne voie) de 50%. Par ailleurs, nous avons 20 % (projet en construction ou départ anticipé par réorientation) et 30% d'échec.

La classe relais de Roubaix affiche un taux de réintégration scolaire compris entre 30 et 40%. De son côté, l'Espace Intermédiaire atteint des résultats de l'ordre de 80%.

Je pense que le SRO dispose encore d'une marge de progression importante qui devra s'appuyer sur les outils déjà existants et les travaux en cours qui visent à l'amélioration du service. Surtout, il me semble très important de vérifier à l'avenir que ces résultats s'inscrivent dans la durée et ne sont pas qu'un espoir éphémère. Il nous faudra nous donner les moyens de vérifier cela par des outils simples (un coup de téléphone quelques mois plus tard par exemple). Mais aussi, il faudra se donner les moyens d'inscrire la réintégration dans la durée. Je crois qu'une des pistes de réflexion future devra être les modalités de sortie progressive du dispositif (le « décrochage progressif du SRO ») et la mise en place d'un système de suivi qui nous permettra de réintervenir très vite si le jeune perd pied à nouveau.

### **3) Un déséquilibre entre les admissions à l'interne et les admissions externes.**

Les données relatives à l'activité du service entre le mois de janvier et le mois de mai laissent apparaître un déséquilibre entre les admissions réalisées à l'interne de l'établissement et les admissions de jeunes de l'extérieur. En effet, les admissions externes ne représentent pour l'ensemble de la période que 24,5% des journées réalisées contre 75,5% pour les admissions à l'interne.

Rappelons qu'il était prévu initialement de trouver un équilibre entre les deux modes de prises en charge puisque 5 places sont destinées à l'interne et 5 places à l'externe. Bien sûr, il s'agit d'une moyenne à respecter sur l'ensemble de l'année, pas un impératif chaque mois. Néanmoins, la situation doit attirer notre attention afin de pouvoir réajuster les choses sur le deuxième semestre 2003.

Ceci appelle quelques remarques. Tout d'abord, il faut souligner la spécificité de l'activité pour l'année 2003. Le SRO est dans une phase de mise en route. Il est donc naturel que le service recrute essentiellement à l'interne avec des situations de jeunes qui sont bien connues, des jeunes qui peuvent être admis rapidement au service sans avoir à passer par les services de l'aide sociale à l'enfance. Dans une phase où les procédures ne sont pas encore bien clarifiées, il paraissait plus simple de s'appuyer sur les jeunes en situation de déscolarisation sur l'établissement.

Cela nous montre aussi l'importance de notre plan de communication. Le nouveau projet a été présenté à l'ensemble des équipes de l'établissement. Les finalités ont pu être explicitées et les personnels ont pu visualiser les locaux à l'occasion d'une assemblée générale organisée au mois de février dans les locaux du SRO. Si l'on ajoute à cela la confiance naturelle qui existe entre les services, on saisit alors pourquoi les sollicitations ont été plus importantes à l'interne qu'à l'externe.

A l'inverse, le travail de communication avec les services de l'aide sociale à l'enfance ne s'est mis en place que tardivement. Au mois de juin, compte tenu des calendriers des uns et des autres, il n'a été possible de rencontrer que les équipes de 2 UTPAS sur les 7 que compte le territoire Roubaix Tourcoing. Certes, l'ensemble des responsables et chefs de services de la direction territoriale ont été informés de la création du SRO (présenté à chaque réunion trimestrielle entre l'établissement et les services de la direction territoriale) dès le mois de juin 2002. Cela nous montre par ailleurs combien il est important de mener

une communication au plus proche des acteurs de terrain car ce sont eux qui proposent effectivement des solutions d'orientation pour les jeunes.

Par ailleurs, il convient de signaler le manque de lisibilité des difficultés scolaires dans le cadre de la protection de l'enfance. Dans les faits, il est rare que la déscolarisation d'un jeune soit retenue comme motif principal du placement. Les difficultés scolaires, parce qu'elles ne sont vues que de manière secondaire, qu'elles ne sont que rarement repérées comme l'élément caractérisant le danger pour l'enfant, qu'elles sont en quelque sorte « noyées » dans la masse des difficultés familiales, ne sont pas traitées prioritairement par les services sociaux. Il existe ainsi une priorité implicite donnée aux violences physiques ou sexuelles dans les interventions. Ces motifs, de manière générale, sont vus comme plus légitimes pour une décision de placement que la déscolarisation des enfants. La déscolarisation souffre d'un déficit de légitimité chez les travailleurs sociaux. Elle n'est considérée que comme une conséquence des difficultés familiales et se conçoit difficilement comme étant un angle possible de la prise en charge (ce qui confirme le constat que nous avons tiré en première partie de ce mémoire).

Les travailleurs sociaux ne se sentent pas non plus toujours concernés au premier chef par les difficultés scolaires. Leur intervention se limite bien souvent à prendre contact avec un établissement scolaire pour que le chef de cet établissement ou l'assistante sociale de l'école se saisisse du problème. Pris par l'urgence de certaines situations et accaparés par la recherche d'une solution d'hébergement, les éducateurs de l'ASE ne pensent pas toujours à nous solliciter en complément de leur intervention. Ce faisant, ils se privent d'un moyen d'action important qui peut permettre d'éviter le placement de l'enfant, situation pour laquelle ils pourraient intervenir en complément à domicile, évitant les ruptures qu'occasionne systématiquement la séparation, même temporaire, avec la famille naturelle.

Il est très révélateur de lire les fiches d'accompagnement que nous remplissons conjointement avec les référents sociaux de l'ASE. Ces fiches comportent un paragraphe où doit être présentée la problématique de l'enfant. Par ailleurs, on retrouve dans la suite du document un paragraphe sur la scolarité qui est en général renseigné afin de savoir où l'enfant est scolarisé (éléments toujours factuels). La séparation de ces deux paragraphes nous montre que la scolarité ne peut pas être considérée comme faisant partie de la problématique de l'enfant. La scolarité de l'enfant n'est pas vue comme une composante de la problématique de l'enfant, elle n'est qu'un renseignement administratif périphérique à la prise en charge. Au mieux, sont détaillées les incidences du placement sur la scolarité, changement d'établissement souhaitable... Jamais la scolarité n'est vue comme principale cause de placement.

Souvent, les équipes éducatives ont tendance à ne pas se saisir des questions de scolarité, ne se sentant pas forcément habilitées à intervenir sur ce domaine et laissant la charge de s'en occuper à l'Education nationale, ou aux services sociaux de la mairie. Ils ne conçoivent pas la déscolarisation comme un facteur de danger pouvant compromettre gravement les conditions de l'éducation des enfants dont ils ont la charge.

Il en va de même pour les juges des enfants qui n'utilisent quasi jamais ce motif pour justifier la mesure qu'ils prennent (sauf en AEMO). Au mieux, la déscolarisation est vue comme un indicateur du « mal-être » du jeune mais jamais un levier sur lequel il est possible d'agir. Les mondes du social et de l'éducation sont encore trop cloisonnés pour envisager des passerelles.

Par contre, les intervenants sur une situation, s'ils ont le temps de se pencher en détail sur les difficultés des jeunes se rendent compte dans un second temps à quel point les difficultés scolaires compromettent l'éducation de l'enfant concerné. A ce moment, il est souvent tard pour réagir, l'enfant est déjà placé en établissement ou dans une famille

d'accueil et l'on se dit que c'est à eux de veiller à la scolarisation de l'enfant, ce qu'ils font la plupart du temps avec les « moyens du bord ».

Par ailleurs, en s'appuyant sur les textes en vigueur, il peut être très efficace de mener un travail avec les parents sous l'angle de leur responsabilité scolaire vis-à-vis de leurs enfants. Il faut bien sûr les aider à prendre ce rôle. Mais c'est un angle très pertinent car le fait de s'occuper de l'éducation des enfants est une donnée sociale communément partagée (même si un énorme travail doit être fait pour savoir quel contenu on y met). Il est admis qu'il est important d'avoir « une bonne instruction » pour préparer l'avenir et la vie d'adulte.

Ce sont ces arguments que nous devons faire valoir auprès des équipes afin que la solution « SRO » soit pleinement intégrée dans le panel des réponses disponibles lorsqu'une intervention auprès des familles s'avère nécessaire. Il s'agit là d'une « révolution culturelle » qui consiste notamment à considérer l'absence de scolarité d'un enfant comme étant un facteur de danger pour lui.

#### **4) Une population que nous n'attendions pas : les mineurs étrangers isolés.**

Les six premiers mois de l'activité du SRO nous ont amenés à être confrontés à une population que nous n'attendions pas. Il s'agit des mineurs étrangers isolés. En effet, plus de la moitié de nos effectifs sur la période de janvier à mai (soit trois jeunes à temps plein) est constituée de mineurs étrangers isolés, placés dans une des structures de l'établissement. Deux d'entre eux (originaires du continent africain) sont accueillis par ailleurs sur notre unité d'accueil d'urgence. Le troisième, d'origine mongole, est accueilli dans le cadre du service d'appartements.

Cela nous a amenés à adapter la prise en charge à cette donnée particulière et aux besoins spécifiques qui sont les leurs :

- Difficultés de compréhension et d'apprentissage de la langue française (nécessité de leur trouver des cours de remise à niveau...)
- Absence de repères familiaux (peu de famille sur le territoire national)
- Solitude sur le territoire français
- Souhait de retrouver leurs racines (pratiques religieuses...)
- Découverte complète de la culture française (très forte curiosité et soif de découverte)
- Difficultés administratives (obtention de papiers d'identité, demande de nationalité française)
- Volonté de faire partager ce qu'ils ont vécu dans leur passé (histoire personnelle souvent douloureuse)

Pour nous adapter à cette demande particulière de prise en charge de mineurs étrangers, nous avons pu nous appuyer sur la ressource du foyer de l'enfance de Lille. En effet, avec 232 admissions de jeunes étrangers en 2002, cet établissement de l'EPDSAE a acquis un savoir-faire indéniable et une bonne connaissance des réseaux que l'on peut mobiliser autour d'un jeune qui est dans cette situation.

#### **5) La tranche d'âge des 13-18 ans qui est majoritaire.**

L'hypothèse de départ d'une représentation majoritaire des adolescents de 13 à 18 ans s'est vérifiée. En effet, la totalité des enfants admis entre février et mai appartient à cette tranche d'âge. Cela vient confirmer que la déscolarisation est plus fréquente à mesure que l'on avance en âge.

Ce qui ne veut pas dire que les plus jeunes ne rencontrent pas des difficultés. Néanmoins, plus on est jeune, moins on a la possibilité d'exprimer son refus par des conduites absentéistes. Les difficultés des plus jeunes sont plus « silencieuses ». Il s'agit plutôt de conduites d'évitement scolaire ou de repli sur soi en ne participant pas du tout à la vie en classe et en étant exclu de la dynamique de classe. Cette seconde hypothèse a pu, elle aussi, être vérifiée au niveau de l'établissement. En effet, il était question d'admettre au SRO un jeune de huit ans accueilli sur une unité d'internat. Sans être complètement déscolarisé, il apparaissait qu'il n'était pas en mesure de tenir une journée entière à l'école. Des problèmes nous étaient rapportés. Soit il avait été puni, soit il avait agressé un autre enfant, soit il avait mis à sac la petite bibliothèque de l'école. En général, ces comportements se terminaient par des crises et des pleurs importants où il était quasi impossible de le calmer. A plusieurs reprises, le directeur de l'école nous a contactés pour nous faire part des difficultés rencontrées. Cela se soldait souvent par le fait d'aller rechercher l'enfant à l'école et de le ramener sur le foyer.

## **6) Des ajustements sur certains ateliers et une bonne articulation d'ensemble.**

Dans l'ensemble, on constate sur le service une bonne articulation des ateliers. Chacun a pu mettre en place les éléments développés dans le cadre des projets d'ateliers. Des petits ajustements ont été nécessaires. C'est le cas de l'atelier « théâtre ». Nous nous sommes rendus compte avec l'expérience que la dénomination de cet atelier, outre le fait qu'il ne se limitait pas à cette seule activité, avait un effet inhibiteur chez les jeunes. C'est en effet avec une certaine inquiétude qu'ils envisageaient cette activité où il est nécessaire de donner beaucoup de soi. La décision a donc été prise de changer de nom et de préférer l'appellation atelier « découverte » qui est plus neutre. Par ailleurs, cet atelier est l'occasion d'organiser des sorties culturelles (musée, visite de théâtres, contacts culturels...)

Seul l'atelier informatique n'a pas encore pu prendre sa pleine mesure. En effet, en raison des retards dans les votes de budget du conseil général et par voie de conséquence de l'EPDSAE, nous ne pouvions consommer les crédits disponibles dans la section d'investissement qu'à hauteur d'un quart du montant de l'année précédente. Or, la priorité a été donnée pour l'EPDSAE au renouvellement du parc de véhicules de service ce qui avait pour effet de consommer la quasi totalité du quart de la section d'investissement ne nous laissant donc plus le loisir de faire l'acquisition des matériels informatiques dont nous avons besoin. De manière intermédiaire, des solutions, toutes insatisfaisantes ont été trouvées. Deux ordinateurs prélevés sur le parc existant dans l'établissement ont pu être mis à disposition. La solution de la location de matériel a été finalement abandonnée en raison des coûts trop importants que cela représentait. Par ailleurs, nous avons bénéficié d'un don de matériel dépassé en provenance d'un CAT du secteur. En reprenant quelques composants, il a été possible de reconstruire quelques machines. Néanmoins, les possibilités techniques de ces équipements étaient très limitées ce qui a contraint l'atelier à se limiter à la découverte du traitement de texte. C'est au mois de juin que l'on a enfin pu procéder aux achats nécessaires.

La bonne articulation du service s'est faite sur quatre champs principaux :

- La prise de relais de l'ensemble de l'équipe de l'atelier cuisine en cas d'absence de la responsable (le temps du repas joue un rôle primordial dans la cohésion du service)
- L'accompagnement des jeunes dans les démarches extérieures
- Le développement d'activités collectives. C'est ainsi que le mercredi matin est consacré à une activité sportive (vélo, randonnée, course à pied...)
- La continuité de la réflexion amorcée au cours de l'année 2002 en vue de l'amélioration de la qualité du service.

Cette bonne articulation, en même temps qu'elle garantit la cohérence de la prise en charge proposée aux jeunes, confirme qu'il n'existe pas de clivage entre les ateliers et qu'ils sont complémentaires. Il manque néanmoins actuellement une dimension un peu plus réflexive ; vide qui sera comblé à compter du mois de septembre 2003 par la mise en place de l'atelier groupe de parole.

## **7) Un déficit de réflexion sur le travail avec les familles.**

La question de la place du jeune dans sa famille n'a pas été pensée en tant que telle mais a été vue uniquement à travers le prisme de la prise en charge. Nous comptons sur le savoir faire de l'équipe éducative composée, rappelons-le, d'éducateurs de l'internat qui ont à ce titre une bonne expérience des contacts avec la famille. Malgré cette base, nous souffrons d'un relatif déficit de réflexion afin de prendre en compte la spécificité des relations avec la famille dans le contexte d'un accueil de jour.

Pour l'heure, il est vrai que nous n'avons été que peu concernés par les contacts avec la famille en raison des particularités des accueils réalisés. Ceci s'explique par plusieurs éléments :

- La présence de nombreux mineurs étrangers dans le service avec qui il n'est pas possible de mener un travail avec les parents.
- 75% des jeunes que nous avons accueillis jusqu'ici l'étaient déjà dans le cadre de l'internat. Dans ces situations, les contacts avec les familles se sont plutôt faits par les services de l'internat qui gardaient encore le rôle d'interlocuteur principal.
- Enfin, dans le cas d'une jeune fille en admission externe, les contacts avec la maman se sont immédiatement bien passés (cette dame a même fait don au service d'une horloge à la fin de la prise en charge pour marquer sa sollicitude aux éducateurs). Cette bonne relation « spontanée » a eu tendance à nous faire oublier qu'il était nécessaire de mieux structurer nos contacts avec les familles.

Cet effort en faveur d'une meilleure implication des familles doit prendre appui sur le respect des textes en vigueur. Même en cas de placement en établissement, les parents gardant l'ensemble des attributions d'autorité parentale. Le juge des enfants ne fait qu'en contrôler l'exercice dans certaines limites qu'il définit lui-même en fonction du danger pour le jeune. Concernant la scolarité, il est très rare que le juge limite l'autorité parentale. Dans ce cas, les familles restent les premières responsables de l'éducation et de la scolarisation de leurs enfants. A ce titre, leur place doit être réaffirmée au sein du SRO et elles doivent être pleinement associées à la construction du projet de leur enfant (si celui-ci est mineur).

Cette implication n'est pas seulement confirmée par le code civil. Le rôle d'éducation des parents est bien spécifié dans le code de l'éducation. Récemment, la loi de mars 2002 sur l'autorité parentale a renforcé ce rôle. Par ailleurs, les dispositions prévues pour les services oeuvrant dans le champ de la protection de l'enfance de même que la loi de janvier 2002 nous rappellent notre obligation en tant qu'établissement social de donner une place importante aux parents.

Au delà de l'impératif légal qui s'impose à nous, la participation des parents est un gage de réussite du projet que nous construisons. Comme le mentionne le rapport Machard, « *l'enfant s'absente d'autant moins qu'il est soutenu dans sa famille, que ses efforts sont*

*reconnus et valorisés par ses parents* »<sup>41</sup>. Travailler avec les familles, c'est donc se donner des chances supplémentaires en vue de la réintégration scolaire ou professionnelle de leur enfant.

Après les bilans des prises en charge, tentons d'établir le bilan de la mise en place du projet en lui-même.

### **C. Le bilan de la phase opérationnelle du projet.**

#### **1) Les incertitudes quant à l'existence même du projet.**

Malgré les précautions prises en terme de communication, d'argumentation et par l'écriture du dossier CROSS, de fortes incertitudes sur le projet ont perduré jusqu'au mois de janvier 2003 sur l'existence même du SRO. Les difficultés tiennent à deux éléments que je vais vous exposer maintenant.

Le premier élément est relatif au financement du projet. Au niveau du conseil général, des retards importants ont été pris dans l'élaboration du budget en raison de l'incertitude quant au montant de la contribution de l'Etat au financement de l'APA. Ne connaissant pas l'enveloppe destinée au financement de cette allocation, le conseil général ne voulait pas présenter son budget prévisionnel. Par effet de cascade, c'est le vote du budget de l'EPDSAE qui se trouvait décalé dans le temps. L'APA, victime de son succès, risquait de priver le secteur de l'enfance d'une manne financière importante sur laquelle nous comptions pour financer nos nouveaux projets. Or, dans le dernier trimestre de 2002, le conseil général nous a demandé de revoir nos budgets à la baisse, soit 700 000 euros d'économie sur l'ensemble des établissements de l'EPDSAE. Dans ce contexte, les efforts sont faits la plupart du temps par les nouveaux services. Ainsi, l'EPDSAE a dû renoncer à certains projets et en décaler d'autres dans le temps (au lieu d'une mise en place au 1<sup>er</sup> janvier 2003, on a demandé à ce que ces projets ne soient mis en place qu'en juillet voire plus tard). Jusqu'au dernier moment, le sort du SRO était en balance. Ce qui a fait pencher la décision favorablement est le fait que le SRO soit financé par redéploiement de moyens déjà existants et n'occasionne pas de surcoût à la MEF. Par ailleurs, comme les personnels étaient recrutés à l'interne, il n'était pas possible de différer leur embauche. L'établissement aurait été tenu de les rémunérer même si le service ne se mettait pas en place. C'est au mois de décembre 2002 que nous avons eu la confirmation de la mise en place avec la délibération du CA relative à la location du bâtiment où se situeraient nos activités. Cette incertitude majeure, sur laquelle nous n'avions que peu de prises a nui à la sérénité du travail de préparation en cours et nous a fait perdre beaucoup d'énergie qui aurait pu être employée de manière plus positive dans la construction du projet.

Le second élément qui est venu contrarier fortement la mise en œuvre est l'attitude de la DTPAS de Roubaix Tourcoing ainsi que les services de l'aide sociale à l'enfance qui en dépendent. Alors que nous avons eu l'occasion de dialoguer autour de ce projet à de nombreuses reprises et faire en sorte qu'il soit inscrit dans la mouture territoriale du schéma départemental, la direction territoriale nous a soudainement fait part de son désaccord sur la restructuration de l'établissement. Il n'y avait pas d'hostilité sur la mise en place d'un accueil de jour pour lequel tous s'accordaient à dire qu'il est une nécessité sur le territoire. Ce qui posait problème était la diminution du nombre de places d'internat de manière corrélative. La directrice territoriale se faisait ici le porte-parole des équipes enfance qui peinent toujours à trouver des places en hébergement pour les enfants du secteur et cédait aux contingences immédiates auxquelles elle doit faire face. Cela se produit aussi dans un contexte de tension entre l'établissement et les services ASE du

---

<sup>41</sup> MACHARD (L), Op. cité, p. 19.

département. La menace était directe puisqu'il était question d'émettre un avis défavorable sur le projet avant que celui-ci ne soit transmis au CROSS. Autant dire que le projet n'avait alors que peu de chances de voir le jour dans ces conditions.

Afin de sortir de cette impasse, un accord a été trouvé. L'établissement maintient sa capacité d'accueil d'internat à 78 places (contre 70 places dans le projet initial). Les 8 places supplémentaires sont identifiées comme temporaires et glisseront sur le dispositif d'accueil modulé quand il se mettra en place en 2004 (au plus tôt). C'est une sorte « d'option » sur les projets futurs. Par ailleurs, afin de mieux réguler les flux et les demandes d'admissions, une procédure d'admission est clarifiée par une note de service conjointe entre la direction territoriale de Roubaix Tourcoing et la MEF de Roubaix Tourcoing. En revanche, les autres projets de l'établissement se mettent en place comme prévu initialement.

La maîtrise budgétaire voulue par le Département et les réticences de dernière minute de la direction territoriale de Roubaix Tourcoing ont failli remettre totalement en question le projet de création du SRO mais aussi, de manière plus large, le regroupement des deux établissements au sein de la MEF. En tout état de cause, c'est donc dans un contexte d'incertitudes qu'est né le projet. La direction a fait en sorte que cela ne perturbe pas trop fortement la mise en place du service et a veillé à éviter la démotivation d'équipes qui travaillaient depuis de nombreux mois sur la réalisation du SRO. Ce faisant, les risques étaient importants car le fait de poursuivre l'organisation alors que toutes les zones d'ombres n'étaient pas levées aurait pu conduire à l'impasse. Par exemple, nous n'avons été avertis des réticences de l'ASE qu'en janvier 2003 alors que nous commençons à emménager dans nos locaux... A l'inverse, suspendre toute mise en place tant que les incertitudes n'étaient pas levées risquait de décaler la mise en place de plusieurs mois. C'est donc la première option, la plus risquée, qui a été privilégiée.

## **2) Les problèmes d'organisation logistique.**

Pour des raisons budgétaires décrites plus haut, il avait été décidé de réaliser les travaux d'aménagement avec les moyens humains de l'établissement. Trois ouvriers interviennent sur l'établissement. Compte tenu du nombre de bâtiments de la MEF de Roubaix, il était impossible de mettre les trois ouvriers à temps plein sur le SRO pour les travaux. Il a donc été décidé de mobiliser deux ouvriers sur le site de la rue Fourcroy (emplacement du SRO).

Avant d'entamer la pose des cloisons, nous avons souhaité établir un plan d'aménagement des locaux. Ce fut notamment l'objet de la dernière réunion du groupe de travail en décembre 2002 afin de prendre en considération les besoins de chaque atelier.

Nous avons soumis cette base de travail au service du patrimoine de l'EPDSAE pour avis technique et notamment pour vérifier la conformité avec les règles de sécurité à respecter. Etant un bâtiment destiné à recevoir moins de 20 personnes, sans hébergement, les contraintes sont relativement peu importantes. Par ailleurs, le rez-de-chaussée du bâtiment ayant été antérieurement utilisé comme salle de réception, le propriétaire des lieux était en mesure de nous communiquer les rapports de sécurité relatifs à cette activité, ce qui nous donnait des garanties supplémentaires.

Néanmoins, pour nous assurer de la conformité des locaux, nous avons préféré faire appel à un bureau d'études et de contrôle chargé en amont de la commission de sécurité d'émettre des recommandations dans l'aménagement des locaux. Nous avons par ailleurs fait appel à titre officieux à un lieutenant sapeur-pompier spécialisé dans ces questions.

Nous avons intégré leurs remarques à l'aménagement des locaux (exemple : conduit de chaudière rehaussé, installations de portes coupe-feu, aménagement et balisage des

issues de secours...). Pourtant, en raison de remarques transmises de manière parfois tardive ou contradictoire, cela nous a fait perdre du temps dans l'aménagement des locaux. Par exemple, nous avons été contraints de rehausser les cloisons que nous avons posées jusqu'au plafond alors que nous nous étions arrêtés dans les premiers travaux aux faux plafonds qui sont eux-mêmes coupe-feu. Cette accumulation de « petits soucis » d'organisation logistique nous a fait perdre un temps précieux. Non pas que les admissions des jeunes aient pour autant été complètement différées mais la durée des travaux ne permettait pas aux activités de se mettre en place de manière satisfaisante.

Cette période d'aménagement nous a néanmoins permis d'associer les jeunes à la réalisation, encadrés par l'éducateur technique spécialisé ou, plus occasionnellement, par un autre membre de l'équipe. Force est de constater qu'ils se sont particulièrement investis dans cette activité (enduit, peinture, pose de papier de verre). Ils en tiraient en effet une reconnaissance importante. Cela leur prouvait qu'ils étaient capables de « faire quelque chose de bien » et de sortir d'une dynamique d'échec. Par ailleurs, il s'agissait aussi d'une action de prévention du vandalisme, partant du principe que les jeunes sont moins enclins à endommager des structures qu'ils ont contribués à aménager. A ce jour, nous n'avons constaté aucune dégradation des locaux.

L'aménagement des locaux n'a pas seulement consisté en la pose de cloisons et d'aménagements divers, d'autres travaux étaient nécessaires.

Pour certains d'entre eux, c'est le propriétaire qui les a pris à sa charge (changement de compteur d'eau ou réparation d'un plafond dans le hall d'entrée...) conformément à ce que nous avons fait figurer dans le bail.

Pour d'autres travaux comme les installations électriques ou la modification d'emplacements de chauffage, nous avons fait appel aux ouvriers de l'EPDSAE. Malheureusement, étant assez peu nombreux pour les 25 établissements, ils ont parfois eu des difficultés à se libérer pour venir faire un travail qui leur prend une semaine entière (cas de l'électricité). Même si les interventions sont planifiées un mois auparavant comme c'était le cas, il y a souvent un travail en urgence à réaliser sur un autre établissement ce qui a pour effet d'interrompre le chantier en cours. Cela n'aurait pas une importance forte si l'ensemble des aménagements ne dépendaient pas de la bonne coordination de chacun des intervenants. Par exemple, pour finir la pose des cloisons, il est nécessaire que toutes les installations soient finies. Un retard sur ces installations et c'est l'ensemble du chantier qui prend du retard.

C'est ainsi que le bilan des aménagements du SRO est en demie teinte. Certes, les travaux étaient pratiquement terminés dans les délais. Mais je crois qu'il aurait possible de remédier aux problèmes de coordination qui sont apparus.

Je pense que nous aurions tiré bénéfice à organiser au mois de décembre une réunion préalable aux travaux afin que l'on puisse bien identifier le rôle des uns et des autres ainsi que le moment le plus judicieux de les faire intervenir.

### **3) Les dérapages budgétaires et le taux d'occupation.**

Le SRO s'apprête à connaître un dérapage budgétaire pour l'exercice 2003. En effet, les dépenses occasionnées par les travaux d'aménagement des locaux ont consommé la totalité des 9 000 euros du compte petits matériels et outillages. Dès le mois de mai, cette somme était dépensée. Cela s'explique bien évidemment par la nécessité d'aménager les locaux afin de les rendre fonctionnels. Pour l'heure, les travaux de finitions sont quelque peu ralentis car les dépenses en matériel sont freinées. Néanmoins, elles ne pourront complètement être stoppées en raison de l'activité de l'atelier polyvalent qui a besoin de matériel pour fonctionner.

Pour ce qui est des autres postes budgétaires, les dépenses réalisées à ce jour sont à peu près celles qui ont été prévues initialement.

En revanche, il est plus inquiétant de voir que le SRO va être en déficit cette année en raison de la non-réalisation de son taux d'occupation. En effet, l'activité n'ayant pu commencer en janvier 2003, le taux d'occupation est de 0% à cette date, de 7,5% en février, de 56,5% en mars et 62,8% en avril. A la fin du mois de mai, nous ne sommes qu'à un taux cumulé de 36,3% alors que le taux prévisionnel est fixé à 90%. Il paraît difficile de redresser la barre avant la période de fermeture du mois d'août (comptons donc une moyenne de 60% sur les mois de juin, juillet et août). Si on part du principe que l'activité croît à nouveau à partir de septembre (8 jeunes présents sur les dix places) et atteint son niveau normal pour les trois derniers mois, cela devrait nous faire un taux d'occupation cumulé d'environ 60% sur l'année. Cela va avoir un effet mécanique de création de déficit sur le service.

Il nous faut donc être vigilant à limiter les dépenses des postes qui sont « compressibles ». Ce n'est bien entendu pas possible sur des dépenses de personnels (qui représentent au moins 70% des charges du budget) mais cela est souhaitable sur des comptes comme l'alimentation. En effet, nous ne saurions justifier des dépenses alimentaires alors que les jeunes ne sont pas présents sur le service.

#### **4) La poursuite de l'élaboration des outils de prise en charge et la finalisation de l'atelier « groupe de parole ».**

Les premiers six mois de fonctionnement du SRO ont été aussi l'occasion de poursuivre les travaux de construction des outils de la prise en charge tels que nous les avons définis au cours des deux réunions de travail sur le dernier trimestre de 2002. Si nous ne disposons pas encore d'un document support comme un contrat ou un document individuel de prise en charge, le bilan d'entretien constitue aujourd'hui une trame qui permet de prendre un certain nombre d'engagements forts autour d'objectifs partagés par le jeune et les membres de l'équipe éducative.

Par ailleurs, les grilles d'évaluation des ateliers sont en cours de finalisation. Si certains ateliers les appliquent déjà à l'image de l'atelier polyvalent, l'objectif est une généralisation à l'ensemble du service au mois de septembre.

Une ébauche de règlement de fonctionnement a également été adoptée. Il est en application aujourd'hui à titre provisoire avant d'être revu et amélioré dans les mois à venir.

Le livret de liaison des jeunes est lui aussi en cours de réalisation. Non seulement permettra d'assurer le lien avec la famille, mais il servira aussi de point de repère pratique au jeune et sera en complément une forme de reconnaissance de son travail. Il contiendra des informations pratiques (accessibilité des locaux, numéros de téléphone utiles dont celui du SRO...) mais aussi le règlement de fonctionnement que l'on demandera symboliquement au jeune de signer afin qu'il montre qu'il en a eu connaissance et qu'il en accepte les termes. Le livret de liaison devra contenir le semainier du jeune.

Un des gros chantiers de ces premiers six mois a été également la finalisation du projet de l'atelier « groupe de parole ». Nous avons en effet différé la réflexion sur cet atelier car nous ne disposons pas du quart de poste de psychologue que nous avons initialement prévu. Une solution a été trouvée entre temps sous la forme d'une intervention de psychologue affectée à l'internat. Elle animera les groupes de parole avec l'éducatrice responsable de l'atelier découverte.

L'intérêt du groupe de parole en complément des autres ateliers est qu'il constitue une réponse supplémentaire en permettant un travail plus approfondi autour de l'équilibre personnel des enfants. Le principe de cet atelier repose sur l'idée de libérer la parole afin de permettre l'expression des émotions, de permettre une prise de distance par rapport à sa situation et donner sens au vécu du jeune.

Le fonctionnement qui a été retenu est une organisation en deux sessions annuelles. La première session s'étale de septembre à février tandis que la seconde va de février à juin. Le principe des sessions est que les jeunes sont inscrits pour une session entière. Le groupe est ainsi formé pour toute la période, ce qui donne du temps pour que les jeunes entrent en contact et surtout en confiance les uns vis-à-vis des autres. Les sessions comptent chacune cinq séances (une par mois). Afin de favoriser les repères, les dates sont communiquées à l'avance à l'ensemble des participants.

Le premier groupe de parole va se dérouler au cours du mois de septembre 2003.

### **C. Les axes futurs de développement du projet.**

Après ce temps de bilan des six premiers mois de fonctionnement du service, lançons quelques pistes pour développer le projet dans l'avenir.

#### **1) Un partenariat avec l'Education nationale qui doit être mieux formalisé.**

Même si une partie des jeunes que nous accueillons au SRO ne sont plus soumis à l'obligation scolaire qui s'arrête à l'âge de 16 ans, la majorité de nos usagers doivent être inscrits dans une démarche scolaire. Pour l'ensemble de notre population cible, à divers titres, l'Education nationale est, quoiqu'il en soit, un partenaire incontournable. Il est vrai que nous n'avons pas été confrontés à des difficultés importantes puisque plusieurs jeunes étaient des mineurs étrangers isolés qui n'étaient plus soumis à l'obligation scolaire.

Pour l'instant, nous respectons l'obligation scolaire en procédant de deux manières. Nous prenons des contacts avec les directeurs d'établissement scolaires afin de développer des prises en charge innovantes. Ce dialogue n'a pas encore abouti. Par ailleurs, nous partons du principe que le jeune se doit au moins d'être inscrit dans un établissement afin de lui permettre de réintégrer une scolarité normale au terme de la prise en charge.

Ensuite, les inspecteurs de l'Education nationale du secteur de Roubaix ainsi que l'inspection académique du Nord ont été sollicités pour avoir un rendez-vous et aboutir à un cadre plus systématique de collaboration. Pour l'instant, nous n'avons obtenu aucune réponse malgré nos lettres de relances. Je crois désormais que le cadre le plus approprié pour cette collaboration est celui d'une démarche du directeur général de l'EPDSAE pour l'ensemble des centres de jour de l'établissement.

Dans l'immédiat, nous pouvons trouver des solutions alternatives. L'une de ces solutions consiste en une inscription de l'enfant dans le cadre du Centre national d'enseignement à distance (CNED). Une autre pourrait consister en une déclaration d'instruction dans la famille. Il ne faut pas oublier que ces solutions ne sont que des pis-aller avant de trouver une réponse plus satisfaisante.

Après avoir essayé des contacts « par le haut » sous forme de propositions de rencontres faites aux inspecteurs d'académie, nous pouvons envisager une coopération par le bas. Une des portes d'entrée non encore exploitée, outre les rencontres avec les chefs d'établissement est le contact avec les assistantes sociales scolaires ou des CPE. Il me semble qu'elles sont nos futures principales interlocutrices car elles sont les plus à même

d'établir des passerelles (y compris) culturelles entre nos établissements et l'Education nationale.

Enfin, il me paraît très important d'intégrer des réseaux comme la veille éducative ou les contrats locaux de sécurité.

Nos attentes vis-à-vis de l'Education nationale sont multiples :

- Trouver un cadre légal compatible à la prise en charge SRO avec l'obligation scolaire (vision minimaliste de la coopération).
- Permettre une orientation temporaire des jeunes du collège ou lycée vers le SRO en préparant, dès leur admission, le moment de leur retour à l'école.
- Expliquer nos différences avec les classes ou les ateliers relais.
- Nous permettre de travailler dans la continuité une fois obtenue la rescolarisation du jeune.
- Trouver des formes nouvelles de prises en charge. Au lieu d'être dans une alternative SRO/scolarisation classique, il est possible de mettre en place une fréquentation de l'école en alternance (le jeune n'assiste qu'à certains cours en augmentant son temps de présence progressivement jusqu'à la rescolarisation complète). Ces nouvelles formes me semblent correspondre au prolongement de la politique des petits pas et de la progressivité que nous avons affirmés dans notre partie sur la définition des objectifs du service. (vision maximaliste de ce que pourrait être la collaboration avec l'éducation nationale).

L'articulation du système qui me semble souhaitable est la suivante :

- Convention cadre de partenariat avec l'Inspection académique.
- Définition du projet pédagogique avec les chefs d'établissement, les conseillers principaux d'éducation et les assistantes sociales scolaires.
- Validation du projet ainsi défini par les inspecteurs de l'Education nationale du secteur.

## **2) Clarifier notre manière de travailler avec les familles.**

Nous n'avons pas vocation à intervenir directement au domicile des parents. C'est le travail des services d'AEMO ou d'IEAD (intervention éducative à domicile) avec qui nous devons néanmoins travailler.

Par contre, nous avons à associer les familles aux moments charnières de la prise en charge. Il s'agit de recueillir l'accord de la famille au moment de l'admission en la recevant en entretien (puis un entretien spécifique avec le jeune). Il s'agit aussi de lui donner les moyens de nous contacter à tout moment.

Au cours de la prise en charge, il nous semble important de favoriser le lien avec les familles :

- En les tenant au courant des évolutions de leur enfant.
- En leur donnant un rôle moteur dans la question des absences.
- En étant à l'écoute de ce qu'elles souhaitent pour la réussite de leur enfant.
- En lui rappelant leurs droits et leurs devoirs en matière d'éducation de leur enfant en se gardant toutefois de les stigmatiser ou de les culpabiliser.

- En étant à l'écoute des difficultés des parents qui ne connaissent pas bien les rouages du système scolaire.
- En orientant les parents si nécessaire vers les groupes de parole qui existent ou en leur proposant d'intégrer les REAPP.
- En leur montrant l'importance des savoirs scolaires pour leur enfant.
- En les mettant en position de reprendre le flambeau de l'insertion scolaire et professionnelle de leur enfant dès que possible (les accompagner un temps si nécessaire afin de remédier au manque de crédibilité dont elles souffrent souvent auprès des institutions).
- En s'appuyant sur le savoir faire des éducateurs du SRO qui ont une expérience forte des relations avec les familles dans le cadre de l'internat.
- En se dotant d'un moyen de communication fiable entre la famille et le jeune. C'est le support en cours d'élaboration du livret d'accueil (qui a vocation à être une sorte de carnet de liaison).
- En organisant le réseau autour de la prise en charge en se tenant informés et en informant les différents acteurs de la prise en charge (ASE ou AEMO ou établissement scolaire).

### **3) Le système de stages en entreprises.**

Alors qu'un de nos objectifs de service est de vérifier que les pré-projets professionnels dont nous parlent certains des jeunes présents se concrétisent, nous avons parlé de mettre en place un système de stages très courts en entreprise. Il peut en théorie s'agir de grandes entreprises comme La Redoute ou les 3 Suisses mais aussi un boulanger de quartier, un plombier artisan ou un salon de coiffure. Le but de ces stages courts est de permettre aux jeunes de se confronter à la réalité, permet d'éviter de vivre dans un monde clos et protecteur (le SRO). L'enjeu est aussi de faire tomber un certain nombre d'illusions car les jeunes se font souvent une idée fantasmée du monde du travail. Le monde du travail est vu comme un « eldorado » car il symbolise le contact avec l'argent, véhicule l'idée de l'autonomie, de la liberté, de la fin du placement... Bref, le monde du travail cristallise autour de lui beaucoup de préjugés et d'idées fausses. Les métiers quant à eux ont tous une aura qui leur est particulière. Le métier de coiffeur, celui de vendeur ou celui d'éducateur reviennent très souvent dans la bouche des jeunes que nous recevons. Là aussi, il y a beaucoup de distance entre l'image intuitive que les jeunes se font de ces métiers et la réalité de leur pratique. Enfin, certains métiers ont un retentissement particulier en lien avec l'histoire personnelle des adolescents que nous recevons. Le jeune veut être musicien parce que l'oncle dont il garde un bon souvenir est lui-même guitariste ou veut être menuisier par fidélité au métier du père de famille. Bref, les distorsions entre les représentations qu'ils se font des métiers et la réalité sont souvent fortes. Il convient donc par un système de stages en entreprise de les confronter à la réalité des métiers, de faire tomber certains mythes (en se gardant d'être trop brutal) ou de conforter les jeunes dans leurs choix.

Rencontrer le monde de l'entreprise correspond donc à la volonté de tenir compte du choix des jeunes et de leur donner les moyens de leurs ambitions. Quel que soit le résultat de l'expérience, elle nous donne des renseignements précieux qui nous permettent de peaufiner le projet et de préciser les objectifs de prise en charge.

La relative complexité de mise en place d'un système de stage et l'étendue des chantiers déjà ouverts sur le service nous ont conduits à mettre de côté cette possibilité. Expliquons néanmoins comment pourrait se concevoir un tel système.

- Repérer si le jeune se projette professionnellement (si oui, sur quel métier ?)
- Vérifier qu'il n'est pas trop tôt dans le processus de rescolarisation pour tester un stage (risque d'être confronté à l'échec)
- Préciser avec le jeune sa vision du métier et ce qu'il recherche particulièrement dans le stage (dégager des objectifs de stage)
- Rechercher des entreprises susceptibles de recevoir le jeune (période, durée, objectifs...)
- Rencontre entre un responsable d'entreprise et le chef de service ou éducateur avec le jeune
- Formalisation d'une convention (sur la base d'une convention type à construire)
- Désignation d'un tuteur en entreprise qui sera chargé de remplir une grille de stage (évaluation du jeune mais surtout descriptif des découvertes du stage). Le tuteur doit pouvoir contacter le SRO en cas de problème.
- Retour du jeune au SRO et entretien spécifique avec les éducateurs pour faire un point sur cette expérience
- Remerciements envoyés à l'entreprise

Cette manière de procéder nous permet d'accroître progressivement notre réseau d'entreprises partenaires.

Par contre, nous devons être très vigilants sur les dispositions relatives au travail des mineurs.

#### **4) Une mise en réseau des centres de jour de l'EPDSAE.**

Un des axes de développement qui me semblerait intéressant serait une amélioration des collaborations entre les quatre centres de jour (secteur enfance) de l'EPDSAE. Bien-sûr, nous nous heurtons à ce stade à des différences historiques. Les quatre centres de jour ne se sont pas ouverts à la même période, ils ont tous une histoire, fonctionnent sur des conceptions très éloignées. Mais, je crois que des objectifs communs peuvent être dégagés. Cela aurait pour bénéfice de nous donner un cadre de réflexion où les échanges de toute nature pourraient avoir lieu.

C'est d'abord l'occasion pour les professionnels qui sont parfois isolés dans une pratique relativement peu répandue (c'est l'hébergement en internat qui prédomine) de pouvoir échanger sur leurs difficultés mais surtout sur les approches qui sont privilégiées par les uns et les autres. A terme, ces échanges que l'on peut envisager comme des journées portes ouvertes dans chacun des centres de jour peuvent permettre de renouveler les pratiques et de multiplier les apports théoriques.

Ensuite, ces groupes d'échanges pourraient travailler dans le cadre de problématiques communes (exemple : comment assurer la continuité du suivi après le passage d'un jeune dans un des centres de jour ?)

Les rencontres entre professionnels peuvent être prolongées sous forme d'une veille documentaire. Chacun a développé dans son périmètre des outils et a collecté des données qui gagneraient à être mutualisées.

Enfin, il n'est pas du tout inenvisageable de mettre en place des activités communes à destination des jeunes que nous accueillons. Rappelons dans ce cadre que le SRO a mis en place un projet de fleurissement des structures d'internat en s'appuyant sur le centre de jour horticole de Condé sur Escaut qui fait partie de l'EPDSAE.

Au niveau des directeurs, un regroupement régulier sur la question des centres de jour permettrait de clarifier un certain nombre de points et de se donner plus de poids dans les

propositions. Je crois à cet égard que deux champs principaux pourraient constituer les axes de réflexion :

Le financement en dotation globale au lieu du prix de journée correspond-il mieux à la réalité de nos missions ?

La deuxième question qui me semble utile de poser est de savoir quel partenariat nous pouvons proposer à l'Education nationale. Il s'agit de finaliser ensemble une proposition d'accord cadre avec l'éducation nationale. L'EPDSAE ayant plus de poids que les seuls établissements qui la composent, je crois que nous aurions tout intérêt à travailler ensemble sur ce plan. Dans un premier temps, nous pourrions commencer par faire un état des lieux de nos manières de faire. Ensuite, nous pouvons recenser les différentes options possibles. Enfin, nous aurions pour tâche de produire un modèle de convention cadre à soumettre à l'Education nationale (l'inspection académique du Nord).

## CONCLUSION

Au bout de six mois de fonctionnement du SRO, le premier élément à souligner est la réussite globale du projet. Malgré les incertitudes et les difficultés rencontrées, le projet a pu se mettre en œuvre. Par ailleurs, le choix stratégique de privilégier une structuration interne du service a porté ses fruits puisque les modes de prise en charge se centrent bien sur la personne et tendent à répondre à ses besoins particuliers tout en garantissant le respect des règles de la collectivité.

Néanmoins, nous aurions tort de nous réjouir trop rapidement car la phase de mise en place n'est pas terminée. Si les outils de la prise en charge se sont mis en place, il reste à en confirmer l'usage dans la durée et surtout à les affiner.

Les relations du SRO avec l'extérieur sont elles aussi loin d'être satisfaisantes aujourd'hui. Les partenariats doivent être clarifiés, notamment avec l'Education nationale qui est, me semble-t-il, notre chantier prioritaire.

Une attention particulière doit aussi être portée à notre taux d'occupation. Il est en effet paradoxal que les demandes d'admissions externes soient si peu nombreuses alors que nous savons que la plupart des jeunes déscolarisés ne bénéficient d'aucun dispositif pour leur permettre de renouer avec l'école. Cela tient, nous l'avons vu, à la culture du secteur social et aux clivages qui existent avec l'Education nationale. Ceci ne peut que nous inciter à poursuivre et à intensifier notre démarche de communication auprès de nos partenaires extérieurs. Nous devons être capables de nous ouvrir au delà des seuls services de l'ASE et entrer en relations avec les services d'AEMO du secteur qui ont une meilleure connaissance, parfois, des difficultés scolaires rencontrées par les jeunes pour lesquels une mesure d'assistance éducative est décidée.

Au delà, il serait souhaitable que ce soit l'Education nationale elle-même qui puisse nous solliciter directement car ces professionnels sont les mieux placés pour repérer les élèves en décrochage scolaire. Dès lors, le SRO pourrait prendre une dimension nouvelle. Au lieu d'intervenir d'une manière "curative" alors que la déscolarisation est patente, il pourrait intervenir alors que la déscolarisation n'est pas encore effective mais fortement probable. Le SRO aurait alors une dimension "préventive" d'anticipation des difficultés et de remobilisation que l'on peut espérer plus rapide que dans le cas d'une déscolarisation complète.

---

# Bibliographie

---

## DOCUMENTS CITES DANS LE MEMOIRE

- ◆ BALDUYCK (Jean-Pierre), LAZERGES (Christine).- Réponses à la délinquance des mineurs.- Mission interministérielle sur la prévention et le traitement de la délinquance des mineurs. Rapport au Premier ministre, Avril 1998.
- ◆ CHOQUET (Marie).- Enquête nationale sur la santé des adolescents.- INSERM, 1993.
- ◆ ESTERLE-HEDIBEL (Maryse).- Les arrêts de scolarité avant seize ans. Etude des processus. Sur la ville de Roubaix (Nord).- Recherche retenue dans le cadre du programme interministériel de recherches sur les processus de déscolarisation 1999-2003, Mars 2003.
- ◆ JANOSZ (Michel), LE BLANC (Marc).- “Les décrocheurs potentiels au secondaire : prévalence, facteurs de risque et dépistage.”- Revue Prisme, été 1997, Volume 7, n°2, pages 290 à 307.
- ◆ LEFEBVRE (Gauthier).- Problèmes posés pour la scolarité des enfants de l'aide sociale à l'enfance placés à la Maison de l'enfance de Roubaix.- Centre régional de formation des maîtres de l'adaptation et de l'intégration scolaires de Lille. 1990.
- ◆ MACHARD (Luc).- Les manquements à l'obligation scolaire. – Rapport remis à Luc Ferry, Christian Jacob et Xavier Darcos, Janvier 2003.
- ◆ MASLOW (Abraham H). – Vers une psychologie de l'être. – Fayard. L'Expérience Psychique, 1983.

## DOCUMENTS COMPLEMENTAIRES

- ◆ ASH.- “Classes relais. Du sur mesure contre la rupture scolaire. n°2278, 27 septembre 2002.
- ◆ ASH.- “Les classes relais, un dispositif qui resocialise mieux qu'il ne rescolarise.”- n° 2180, Septembre 2000, pages 11 à 15.
- ◆ ARES (Bondy), SACO (Université de Poitiers), SASO (Université de Picardie).- L'espace social de la déscolarisation (trajectoires invisibles et méconnaissance institutionnelle).- Recherche retenue dans le cadre du programme interministériel de recherches sur les processus de déscolarisation 1999-2003, Septembre 2002.
- ◆ BAZART (Dominique), BONNERY (Stéphane), MARTIN (Elisabeth).- Les élèves des dispositifs relais.- Enquête réalisée à la demande du ministère de l'Education nationale, centre Alain Savary, INRP, 1999, 44 pages.
- ◆ BEN AYED (Choukri), BROCCOLICCHI (Sylvain).- “Hiérarchisation des espaces scolaires, différenciations usuelles et processus cumulatifs d'échecs.”- Vie Ecole Intégration, n° 127, Décembre 2001, pages 35 à 50.
- ◆ BEN AYED (Choukri), BROCCOLICCHI (Sylvain).- “L'institution scolaire et la réussite de tous aujourd'hui : pourrait mieux faire.”- Revue française de pédagogie, n°129, Octobre-novembre-décembre 1999, ages 39 à 51.
- ◆ BLAYA (Catherine).- Absentéisme des élèves : recherches internationales et politiques de prévention.- Rapport PIREF, Janvier 2003.
- ◆ BLOCH (Marie-Cécile), GERDE (Bernard).- Les lycéens décrocheurs. De l'impasse aux chemins de traverse.- Editions Chronique sociale, 1998.
- ◆ BONNERY (Stéphane), MARTIN (Elisabeth).- Les classes relais. Un dispositif pour les jeunes en rupture. Paris ESF, 2002, 264 pages.
- ◆ BOUMARD (P.).- L'école, les jeunes, la déviance.- Paris PUF, 1999.

- ◆ BROCCOLICCHI (Sylvain).- “Les interruptions précoces d’étude.”- XY ZEP, Bulletin du centre Alain Savary, Institut national de recherche pédagogique, n°4, Décembre 1998, pages 3 à 6.
- ◆ BROCCOLICCHI (Sylvain).- “Désagrégation des liens pédagogiques et situations de rupture.”- Vie Ecole Intégration, Enjeux, n°122, Septembre 2000, pages 36 à 47.
- ◆ Bulletin départemental de l’inspection académique du Nord.- Les dispositifs relais.- Dossier n° 74, Octobre 2002.
- ◆ Bulletin départemental de l’inspection académique du Nord.- Bilan des CEL 4 ans après. Dossier n°76, Décembre 2002-janvier 2003.
- ◆ CORMIER (Henri).- “Rescolariser les jeunes en souffrance.”- ASH, n°2112, 26 mars 1999, pages 19-20.
- ◆ COUSERGUE (C.).- Guide de l’intégration scolaire.- Paris, Dunod, 1999.
- ◆ CREDOC.- Portraits d’insertion de jeunes en difficulté.- n° 66, Septembre 1994.
- ◆ DEBARBIEUX (Eric).- “Mesurer la violence à l’école?”- Lien social, 14 février 2002.
- ◆ DELUCE (François).- “Entre travail social et enseignement (étude sur l’identité professionnelle de dix éducateurs scolaires en institution).- Revue Social 44, 24 août 2002.
- ◆ DURU-BELLAT (M.), VAN ZANTEN (A.).- Sociologie de l’école.- Paris, Armand Colin, 1999.
- ◆ LAMBART (Benoît).- “La non scolarisation et quelques recours.”- Revue d’actions juridique et sociale. Journal du droit des jeunes, 24 novembre 2002.
- ◆ Le Café pédagogique.- “Les classes relais entre intégration et relégation.”- Entretien avec Elisabeth Martin. 2003.
- ◆ Le Monde.- “La resocialisation, bienfait principal des classes relais.”- 19 septembre 2000.
- ◆ Le Monde de l’éducation.- “Des exclus plus décrochés que décrocheurs.”- Mars 2003.
- ◆ Les Cahiers dynamiques (PJJ).- “Place, rôle et fonction d’une éducatrice PJJ en classe relais partenariale.”- n° 22, Avril 2002.
- ◆ Les rapports de l’inspection générale de l’Education nationale.- “Les réseaux d’aides spécialisées aux élèves en difficulté. Examen de quelques situations départementales.”- Centre national de documentation pédagogique.
- ◆ MARTIN (Elisabeth).- “Les dispositifs relais en questions.”- Revue du CERFOP, n°15, Décembre 2000, pages 181 à 187.
- ◆ MILLET (Mathias), THIN (Daniel).- “Remarques provisoires sur les ruptures scolaires des collégiens de familles populaires.”- Les Sciences de l’éducation pour l’ère nouvelle, volume 36, n°1, 2003, pages 109 à 129.
- ◆ RONGE (Jean-Luc).- “Une pratique silencieuse : la déscolarisation douce.”- Journal du droit des jeunes, 30 septembre 2001.
- ◆ RUANO-BORBALAN (Jean-Claude).- Eduquer et former. Paris, Editions Sciences Humaines, 1998.
- ◆ SALZARD (Jean-Marie).- “J’ai assisté un élève en conseil de discipline.”- Journal du droit des jeunes, 1<sup>er</sup> mai 2002.
- ◆ TANON (Fabienne).- Les jeunes en rupture scolaire : du processus de confrontation à celui de remédiation.- L’Harmattan, 2000.
- ◆ VEI Enjeux.- “Le décrochage scolaire : une fatalité?”- n°122, Septembre 2000.

## **SITES INTERNET A CONSULTER**

- ◆ [www.cnefei.fr](http://www.cnefei.fr)
- ◆ [www.inrp.fr](http://www.inrp.fr)
- ◆ [www.paris.iufm.fr](http://www.paris.iufm.fr)

---

## Liste des annexes

---

ANNEXE 1 : Tableau des emplois du SRO

ANNEXE 2 : Budget Prévisionnel du SRO pour l'année 2003

	CENTRE DE JOUR		
GRADES	Proposition	Proposition	
	Effectif autorisé au 01/01/03	Effectif financé au 01/01/03	
<b>PERSONNEL DE DIRECTION</b>			
Directeur	0,15	0,15	
<b>PERSONNEL ADMINISTRATIF</b>			
Adjoint des Cadres	0,25	0,25	
Adjoint Administratif	0,50	0,50	
Agent Administratif	0,00	0,00	
<b>PERSONNEL EDUCATIF</b>			
Cadre Socio-Educatif	0,50	0,50	
Assistant Socio-Educatif (ES)	1,00	0,90	
Moniteur Educateur	0,00	0,00	
Educateur Technique	1,00	1,00	
Moniteur d'Atelier	1,00	1,00	
<b>PERSONNEL PARA-MEDICAL ET HOSPITALIER</b>			
Psychologue	0,25	0,00	
Infirmière D.E.	0,25	0,00	
<b>PERSONNEL TECHNIQUE ET OUVRIER</b>			
O.P.Q/O.P.S.	0,25	0,25	
<b>TOTAL</b>	<b>5,15</b>	<b>4,55</b>	<b>0,00</b>
1 emploi jeune			

**CONSEIL GENERAL DU NORD**  
**Etablissement Public Départemental**  
**de Soins d'Adaptation et d'Education**

Direction des Affaires Financières  
et du Patrimoine

prévisionnel

EXERCICE : 2003

COMPTE :

Etabl: Maison de l'Enfance et de la Famille métropole Roubaix Tourcoing  
CENTRE DE JOUR

Articles	Désignations	BP 2003
<b>SECTION D'EXPLOITATION :DEPENSES</b>		
<b>1° Groupe</b>	<b>Dépenses de Personnel</b>	<b>166 510,00</b>
621	Personnel extérieur à l'établissement	
6331	Versement de transport	1 820,00
6333	Participation des employeurs à la F.C.P.	2 430,00
6336	Cotisation au fonds pour l'emploi hospitalier	1 010,00
6411	Rémunération pers. titulaires et stagiaires	101 000,00
64113	Primes de service personnel titulaire	0,00
6413	Rémunération personnel non titulaire	14 460,00
64138	Autres indemnités	0,00
6415	Rémunération personnel de remplacement	0,00
642	Rémunération personnel médical	0,00
6451	Charges de séc.soc. et prév.person.non médical	43 290,00
647	Autres charges sociales	2 500,00
648	Autres charges de personnel	0,00
<b>Total 1er Groupe</b>		<b>166 510,00</b>
<b>2°Groupe</b>	<b>Autres Charges d'exploitation</b>	<b>61 615,00</b>
601	Achats de matières destinées à la vente (Centres de jour)	
6061	Eau, gaz , électricité, chauffage	4 000,00
60621	Combustibles et carburants	0,00
60622	Produits entretien et lessiviels	360,00
60623	Fournitures d'atelier produits de garage, petit matériel	9 000,00
60624	Fournitures administratives	160,00
60625	Fournitures scolaires éducatives loisirs	2 500,00
60626	Fournitures hôtelières	690,00
606261	Couches alèses produits absorbants	230,00
606268	Autres fournitures hôtelières	540,00
6063	Alimentation	8 500,00
6066	Fournitures médicales	80,00
6111	Prestations à caractère médical	
6112	Prestations à caractère médico-social	1 575,00
613	Location	18 000,00

614	Charges locatives et co-propriété	
6152	Entretien et réparations sur biens immobiliers	1 500,00
6155	Entretien et réparations sur biens mobiliers	750,00
6156	Maintenance	300,00
616	Primes d'assurances	1 500,00
617	Études et recherches	
618	Divers services extérieurs	90,00
6225	Indemnités au comptable et aux régisseurs	250,00
623	Information, publication, relations publiques	30,00
624	Transports des biens d'usagers	2 000,00
626	Frais postaux et frais de télécommunications	1 200,00
6281	Prestation de blanchissage à l'extérieur	300,00
6288	Autres prestations de service	310,00
6582	Pécule	500,00
6587	Participation aux frais de scolarité ENSP	200,00
65881	Autres charges div.gest cour:FRAIS DE SIEGE	7 050,00
	<b>Total 2er Groupe</b>	<b>61 615,00</b>
<b>3° Groupe</b>	<b>Charges Financières et exceptionnelles Amortissements</b>	<b>0,00</b>
	<b>Total 3ème Groupe</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DEPENSES EXPLOITATION</b>		<b>228 125,00</b>
	<b>SECTION D'EXPLOITATION : RECETTES</b>	<b>228 125,00</b>
7313	Prix de journée pour Etabl ASE ME IME CHRS	228 125,00
<b>TOTAL RECETTES EXPLOITATION</b>		<b>228 125,00</b>