



**METTRE EN ŒUVRE AU SEIN D'UN FOYER D'ACCUEIL
D'URGENCE UN PARCOURS RÉSIDENTIEL DIVERSIFIÉ
FAVORISANT UNE PLUS GRANDE INDÉPENDANCE DES
ADOLESCENTS À LA SORTIE**

Catherine SIMONET

2023

cafedes

Remerciements

Je suis consciente d'avoir entraîné plusieurs personnes avec moi dans cette expérience riche et intense. Elles ont toutes été présentes pour me soutenir et m'encourager. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de manière directe ou indirecte, à la réalisation de ce mémoire.

Je suis reconnaissante envers Valérie Brilliard, Directrice Générale de l'Établissement Public Départemental Autonome Alizé, pour ses conseils avisés, ses explications détaillées et sa disponibilité sans faille.

Je voudrais remercier les services du département de Seine-et-Marne, en particulier Chantal B et Céline C pour l'accueil dont j'ai bénéficié lors de mes stages. Cette écoute m'a permis d'identifier les qualités requises pour perfectionner ma fonction de direction.

Un grand merci à Alain Caron pour m'avoir guidé avec tant de professionnalisme ainsi qu'à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'IRTS Parmentier.

Merci également à l'équipe cadre d'Alizé pour son soutien tout au long de cette formation. Je tiens à remercier sincèrement d'autres collègues Françoise T, Cindy P, Christelle F et Daniella J qui m'ont soutenu sans relâche quand je perdais espoir.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers mes collègues de la promotion CAFDES 27. Le soutien mutuel, en particulier celui de Céline S, a été d'un grand réconfort et d'une grande motivation pour moi. Vous avez été des compagnons de route exceptionnels

Je fais un clin d'œil affectueux à mes deux voisines de village Céline T et Nelly R qui ont su me divertir et me faire passer de bons moments, pendant qu'une faisait la relecture de mon mémoire.

Je suis infiniment reconnaissante à mon mari Stéphane, mes enfants Antoine et Benjamin, ainsi que ma famille pour leur soutien et leur compréhension face à mon manque de disponibilité au cours des deux dernières années.

Mais plus que tout, je dédie ce travail à la mémoire de mon père, qui a toujours cru en moi et m'a transmis sa force pour le mener à bien.

Je remercie encore une fois toutes celles et ceux qui ont contribué à la réussite de ce mémoire, et qui ont partagé avec moi cette aventure humaine et professionnelle.

Sommaire

Introduction	1
1 Première partie : Approche contextuelle de l'offre de service.....	5
1.1 La place des jeunes adolescents dans le contexte de la protection de l'enfance.....	5
1.1.1 Historique et évolution des politiques sociales en France.....	5
1.1.2 Les enjeux de la réforme de la protection de l'Enfance	7
1.1.3 Renforcement de la protection de l'enfance en Seine-et-Marne : un enjeu territorial majeur.	8
1.1.4 Les spécificités de l'Accueil d'Urgence pour adolescents	9
1.1.5 Les missions des foyers d'accueil d'urgence de la protection de l'enfance	10
1.2 Les concepts clés à connaître pour préparer à l'indépendance des jeunes adolescents accueillis.....	10
1.2.1 L'évaluation des besoins individuels : enjeux et méthodologie	12
1.2.2 Le développement des compétences chez les jeunes accueillis par la prise en charge par les professionnels.....	13
1.2.3 La planification de la transition vers l'indépendance	15
1.2.4 Les partenariats pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle.....	16
1.2.5 Le développement des compétences pour les professionnels	17
1.2.6 Le suivi et l'évaluation des parcours résidentiels diversifiés	20
1.2.7 L'implication des jeunes dans la construction de leur projet de vie	21
2 Deuxième partie : Problématiques spécifiques des adolescents au sein d'un accueil d'urgence : enjeux et perspectives	23
2.1 L'histoire d'un établissement dynamique favorisant une volonté de construire une collaboration transversale	23
2.2 Enjeux populationnels et profil des adolescents accueillis en Accueil d'Urgence.....	27
2.3 Les besoins et attentes des jeunes adolescents accueillis en Accueil d'Urgence.....	28
2.4 Le Projet Individuel d'Accompagnement et le rendez-vous des 16 ans...30	30
2.5 Les limites du champ éducatif en collectivité pour les jeunes adolescents	34

2.6	Le contrat jeune majeur : pour accompagner la transition de l'autonomie vers l'indépendance	36
2.7	Les perspectives d'une réponse institutionnelle adaptée aux besoins des jeunes adolescents accueillis en Accueil d'Urgence est-elle possible ?.	38
3	Troisième partie : Une réponse innovante favorisant un parcours résidentiel diversifié.....	41
3.1	Descriptif de l'organisation mise en place pour offrir un parcours résidentiel diversifié aux jeunes accueillis	41
3.1.1	La communication et mon plan d'actions	41
3.1.2	La structure d'accueil	43
3.1.3	Les jeunes accueillis	44
3.1.4	Les ressources humaines	44
3.2	Mettre en œuvre le parcours personnalisé en pavillon.....	45
3.2.1	La procédure d'admission	45
3.2.2	La gestion du service dans son organisation et son accompagnement.....	46
3.2.3	Devenir acteur de sa vie : L'empowerment des jeunes en foyer d'accueil d'urgence.....	51
3.2.4	Évaluer l'autonomie des jeunes : Une approche vers la mesure de leur indépendance.....	52
3.3	Les partenaires pour l'avenir afin de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes accueillis	53
3.4	Méthodologie d'analyse adoptée pour le projet.....	55
3.4.1	Management et outils de suivi de la gestion du projet	55
3.4.2	Moyens d'évaluation en vue de mesurer l'impact sur le projet.....	58
	Conclusion.....	61
	Bibliographie.....	63
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

ACPE	Agir Contre la Prostitution des Enfants
ANFH	Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier
APSC	Accueil Prévention Soutien Contact : Centre de soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
CA	Conseil d'Administration
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CD	Conseil Départemental
CFA	Centre de Formation des Apprentis
CJM	Contrat Jeune Majeur
CMPP	Centres Médico-Psycho-Pédagogiques
CMU	Couverture Maladie Universelle
CODIR	COmité de DIRection
COFIL	COmité de PILotage
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DDPJJ	Direction Départementale Protection Judiciaire Jeunesse
DG	Directrice Générale
DGAS	Direction Générale Adjointe de la Solidarité
DIPC	Document Individuel de Prise en Charge
DPEF	Direction de la Protection de l'Enfance et des Familles
DVH	Droit de Visite et d'Hébergement
EHESP	Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique
EPDA	Etablissement Public Départemental Autonome

ESSMS	Etablissements et Services Sociaux et Médico Sociaux
ETP	Equivalent Temps Plein
EVA GOA	EVALuation Guide d'Outils de l'Autonomie
FJT	Foyer Jeune Travailleur
FPH	Fonction Publique Hospitalière
GEPP	Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels
GRETA	GRoupement d'ETablissements
HAS	Haute Autorité de la Santé qui intègre ANESM Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et Services sociaux et Médico-Sociaux
IME	Instituts Médico-Educatifs
IRP	Instances de Représentation du Personnel
ITEP	Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Sociale
ONPE	Observatoire National de la Protection de l'Enfance intègre l'ONED Observatoire National de l'Enfance en Danger
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agrée
PACQ	Plan d'Amélioration Continue de la Qualité
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
PMI	Protection Maternelle Infantile
PPE	Projet Pour l'Enfant
PIA	Projet Individuel d'Accompagnement de l'enfant
QVT	Qualité de Vie au Travail
RBPP	Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles
RTPE	Responsable Territorial de le Protection de l'Enfance
SF3A	Service Familial d'Accueil et d'Accompagnement Alizé
UMS	Unité de Mobilisation Socio – éducative
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats

Introduction

Directrice adjointe du pôle d'accueil d'urgence de l'Établissement Public Départemental Autonome Alizé (EPDA Alizé) situé à Rubelles, appelé le Hameau du Moulin, j'ai pour ambition de piloter une expérimentation qui s'inscrit dans la continuité du « projet d'établissement 2021-2026 de l'EPDA Alizé » (Établissement Public Départemental Autonome Alizé, s.d.). Un des objectifs est d'accompagner les jeunes vers l'autonomie afin de favoriser leur indépendance et leur orientation. Ainsi, je répondrai à une des orientations du schéma départemental de Seine-et-Marne qui est elle-même en lien avec les perspectives nationales. Cette loi répond à la « loi du 7 février 2022 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, Adrien Taquet, loi 2022) relative à la protection des enfants, communément appelée « Loi Taquet ».

L'Observatoire National de la Protection de l'Enfance (ONPE) cite « En population générale l'accès à l'autonomie des jeunes est de plus en plus tardif et s'accompagne souvent d'un soutien familial d'ordre affectif et financier. A contrario, les jeunes suivis en protection de l'enfance font, à leur majorité, l'objet d'une injonction vers une autonomie rapide, avec la recherche d'une indépendance principalement économique. Cette injonction est d'autant plus paradoxale que ces jeunes disposent de ressources souvent moindres et ont des besoins spécifiques notamment en raison des traumatismes vécus durant l'enfance. » (ONPE, 2019, p. 2)

Les jeunes qui arrivent dans les foyers d'accueil d'urgence ont souvent vécu des situations difficiles et complexes. Ils ont besoin d'un lieu où ils peuvent se sentir en sécurité et soutenus. Les foyers d'urgence leur offrent un hébergement temporaire et un suivi éducatif personnalisé. Le but est de les aider à retrouver l'estime de soi, à reprendre confiance en eux et en leur avenir ainsi que la motivation pour construire un projet de vie. Bien que de nombreux efforts aient été déployés pour répondre aux besoins des adolescents, la structure éducative d'hébergement en collectivité ne satisfait pas pleinement aux attentes.

Face à ce constat, il est nécessaire de réfléchir à la manière d'améliorer le parcours des adolescents, en tenant compte de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs potentialités.

Comment favoriser une plus grande indépendance des adolescents à la sortie du foyer d'accueil d'urgence ?

Quelles sont les conditions pour qu'ils puissent accéder à un logement autonome ou semi-autonome, ou à une autre forme d'hébergement adaptée ?

Quels sont les partenaires et les dispositifs à mobiliser pour faciliter cette transition ?

Quel est le rôle des professionnels du foyer dans l'accompagnement des jeunes vers l'autonomie ?

Par conséquent, j'ai l'intention de mettre en œuvre et de superviser une démarche visant à améliorer l'orientation des jeunes accueillis. À cette fin, je vais créer une nouvelle organisation qui leur proposera un parcours résidentiel diversifié, adapté à leurs besoins et à leurs projets. Cette initiative vise à relever les défis de la protection de l'enfance en France en offrant des solutions pour accompagner ces jeunes vers l'autonomie et favoriser leur intégration sociale et professionnelle.

Mon mémoire est organisé en trois parties. Dans la première partie, je présente une approche contextuelle de l'offre de service en protection de l'enfance, en présentant les politiques sociales en France, les enjeux de la réforme de la protection de l'enfance, les missions de l'aide sociale à l'enfance, ainsi que les spécificités de l'accueil d'urgence pour adolescents. Cette partie expose également les concepts clés à connaître pour préparer à l'indépendance des jeunes adolescents accueillis, en abordant notamment l'évaluation des besoins individuels, le développement des compétences chez les jeunes accueillis, la planification de la transition vers l'indépendance, les partenariats pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle, ainsi que le suivi et l'évaluation des parcours résidentiels diversifiés.

La deuxième partie propose un diagnostic des problématiques spécifiques des adolescents accueillis en accueil d'urgence, en abordant les enjeux populationnels pour ces jeunes, le profil et les caractéristiques des adolescents accueillis, leurs besoins et attentes, le projet individuel d'accompagnement et le « rendez-vous des 16 ans » (Ministère des Solidarités et de la santé, 2022) est le nom donné à l'entretien organisé par le président du conseil départemental avec les mineurs pris en charge par l'aide sociale à l'enfance, conformément à l'article 222-5-1 du code de l'action sociale et des familles, modifié par la loi 2022-140 du 7 février 2022. Les limites du champ éducatif en collectivité pour les jeunes adolescents, le contrat jeune majeur, ainsi que les perspectives d'une réponse institutionnelle adaptée aux besoins des jeunes adolescents accueillis en accueil d'urgence.

La troisième partie expose une organisation nouvelle pour mettre en œuvre un parcours résidentiel diversifié, en décrivant l'organisation mise en place pour offrir ce parcours, les ressources humaines, les moyens et les aspects financiers de cette organisation, la co-sélection du jeune accueilli, les objectifs définis pour accompagner les jeunes accueillis vers l'autonomie, ainsi que les partenaires pour l'avenir pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes accueillis.

Ce mémoire répond aux enjeux de la protection de l'enfance en France en proposant une organisation nouvelle. Le fait d'offrir un parcours résidentiel diversifié aux jeunes adolescents accueillis en accueil d'urgence vise à les accompagner pour qu'ils s'intègrent dans la société et sur le marché du travail de manière plus fluide est positive pour leur future vie d'adulte.

1 Première partie : Approche contextuelle de l'offre de service

Dans cette partie, je vais vous présenter l'offre de service destinée aux adolescents. L'enjeu est de comprendre les besoins complexes qui s'opèrent pendant cette période de vie et les difficultés particulières que rencontrent les jeunes dans leur prise en charge. J'aborderai les concepts clés nécessaires pour préparer à l'indépendance et l'importance de l'implication des jeunes dans leur projet de vie. Je répondrai de manière individualisée à ces jeunes en mettant en place un parcours résidentiel. Mais tout d'abord, avant de décliner le projet de manière opérationnel, il est indispensable de présenter le contexte législatif et environnemental dans lequel il va se situer.

1.1 La place des jeunes adolescents dans le contexte de la protection de l'enfance

« De nos jours, il existe en France un dispositif de protection de l'enfance qui est l'assemblage de diverses législations et réglementations administratives, civiles, pénales, sociales qui interviennent à divers titres, pour prévenir la violence à l'encontre des mineurs pour les protéger et réprimer les infractions à leur encontre. » (Barreyre & Bouquet, 2008, p. 465, entrée « Protection de l'enfance »)

1.1.1 Historique et évolution des politiques sociales en France

Au cours de ces décennies, les évolutions sociales et législatives ont amené des changements essentiels dans le cadre réglementaire de la Protection de l'Enfance et la Responsabilisation des Familles.

- « La loi du 2 janvier 2002 » (Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, loi de 2002) rénovant l'action sociale et médico-sociale positionne l'usager et sa famille au cœur du dispositif et crée dans cette intervention un panel d'outils diversifiés : Conseil de la Vie Sociale (CVS), charte des droits et libertés de la personne accueillie, livret d'accueil, Projet Individualisé d'Accompagnement (PIA), Contrat de Séjour, etc. Elle précise les droits des usagers et les modalités de leur participation. Les orientations de cette loi ont permis d'améliorer sensiblement les droits et devoirs des enfants et de leurs familles.

- Dans le même esprit, « la loi du 5 mars 2007 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, loi de 2007) réformant la protection de l'enfance, inscrit l'enfant au cœur de son dispositif d'actions et prescrit l'individualisation de sa prise en charge, en introduisant la notion de « projet pour l'enfant ». Elle insiste sur le fait que l'intérêt

de l'enfant doit guider toute décision le concernant, et l'obligation de développer la collaboration et la contractualisation avec les familles. Cette loi renforce notamment la position du Président du Conseil Départemental en le désignant comme chef de file de cette dernière. Elle définit « quatre objectifs essentiels » :

- « Clarifier le dispositif de la Protection de l'Enfance en délimitant son champ d'intervention ;
- Développer et améliorer la prévention précoce ;
- Améliorer le dispositif d'alerte et d'évolution ;
- Diversifier les modes d'intervention, en particulier de manière préventive dans le cadre de la protection sociale. »

Parallèlement, la loi conforte le rôle et les droits des parents, leur proposant un accompagnement quand ceux-ci sont confrontés à des difficultés dans l'exercice de leur autorité parentale et/ou dans l'éducation de leur enfant.

- « La loi DINI MEUNIER du 14 Mars 2016 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, loi de 2016) relative à la protection de l'enfant vise à compléter la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance : son but est de renforcer la prise en compte de l'intérêt de l'enfant.
- Pour finir « la loi du 07 février 2022 » dit « loi TAQUET » (Ministère des Solidarités et de la Santé, Adrien Taquet, loi 2022) fait partie intégrante du processus de réforme de la protection de l'enfance, qui vise à une meilleure prise en charge des enfants sous protection administrative ou judiciaire. L'atteinte de cet objectif passe notamment par une amélioration du fonctionnement des Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) ainsi que par la valorisation des professionnels de l'Aide Sociale à l'Enfance (l'ASE), dont les assistants familiaux. Cette loi vise à améliorer la protection contre les violences. Fin annoncée des placements à l'hôtel. Accompagnement possible jusqu'à 21 ans des enfants de l'ASE. Meilleur contrôle des professionnels de l'ASE, mais aussi augmentation de la rémunération des assistants familiaux. Son objectif principal est de « faire de l'enfant un sujet de droits »

La loi Taquet a fait évoluer le champ de la protection de l'enfance. Les objectifs visés par les évolutions de la protection de l'enfance sont repris dans la stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022 qui développe « quatre engagements » :

- « Agir le plus précocement possible pour répondre aux besoins des enfants et de leurs familles ;
- Sécuriser les parcours des enfants protégés et prévenir les ruptures ;
- Donner aux enfants les moyens d'agir et garantir leurs droits ;
- Préparer leur avenir et sécuriser leur vie d'adulte [...]. »

1.1.2 Les enjeux de la réforme de la protection de l'Enfance

La réforme de la protection de l'enfance est un enjeu de société dans son ensemble. Les enfants sont les membres les plus vulnérables de notre communauté, et leur protection est donc une responsabilité collective. La transformation vise à améliorer les conditions de vie des enfants en danger, en mettant en place des mesures de prévention, d'accompagnement et de protection.

Les enjeux de la réforme sont multiples. Tout d'abord, il s'agit de mieux repérer les situations de danger et d'y répondre de manière précoce. Cela passe notamment par une meilleure coordination des différents acteurs impliqués dans la protection de l'enfance, qu'il s'agisse des professionnels de l'ASE, des services de santé, des services sociaux ou encore des forces de l'ordre. Le changement vise à mieux articuler les interventions de ces différents acteurs pour une prise en charge globale et coordonnée de l'enfant et de sa famille.

Cette évolution vise également à améliorer la qualité de l'accompagnement proposé aux enfants et aux familles, en favorisant une approche personnalisée et individualisée. Il s'agit de mieux comprendre les besoins de chaque enfant et de proposer des solutions adaptées, en impliquant au maximum la famille dans la prise de décision. Elle encourage également le développement de nouvelles formes d'accompagnement, comme l'accueil familial ou les familles relais, pour favoriser la stabilité des situations des enfants en danger.

La refonte de la protection de l'enfance vise également à renforcer les droits des enfants et leur participation à leur propre protection. Elle encourage la prise en compte de l'avis de l'enfant dans les décisions qui le concernent, en fonction de son âge et de sa maturité. Elle valorise également les initiatives des enfants pour faire valoir leurs droits et leurs besoins, et encourage leur participation aux projets de leur propre vie.

Enfin, la modernisation des lois de la protection de l'enfance vise à renforcer la formation et la professionnalisation des acteurs de la protection de l'enfance. Elle encourage notamment une meilleure reconnaissance du rôle des professionnels de l'ASE et une valorisation de leur métier. Elle promeut également une meilleure coordination des différents acteurs impliqués dans la protection de l'enfance, afin d'assurer un accompagnement complet.

Au-delà de ces enjeux, la réforme de la protection de l'enfance est un enjeu de société majeur. Elle interroge notre capacité collective à protéger les plus vulnérables de notre communauté, et à leur offrir les conditions de vie et de développement les plus favorables. C'est donc une responsabilité collective, qui engage l'ensemble des acteurs de la société, pour le bien-être et la sécurité des enfants.

1.1.3 Renforcement de la protection de l'enfance en Seine-et-Marne : un enjeu territorial majeur.

Les chiffres présentés ci-dessous sont tous issus de documents provenant du « Conseil Départemental de Seine-et-Marne ». (Conseil départemental de Seine-et-Marne, s.d.)

Au 1er janvier 2021, la France métropolitaine avait une population d'environ 67 millions d'habitants. La Seine-et-Marne, qui comptait 1 427 232 habitants selon le recensement de 2017, est le 10ème département le plus peuplé de France. Bien que sa croissance démographique ait ralenti au cours de la dernière décennie, la Seine-et-Marne reste l'un des départements les plus dynamiques de l'Île-de-France, avec une augmentation de sa population d'environ 5% entre 2011 et 2021.

Avec une superficie de 5 915 km², la Seine-et-Marne est le département le plus vaste de la région Île-de-France. La densité moyenne de la population reste inférieure à la moyenne régionale, avec 241 habitants par km², et la répartition de la population est très inégale, avec des zones rurales peu peuplées à l'est et des zones urbaines densément peuplées à l'ouest. Le département se distingue également par la jeunesse de sa population, avec près de 38% de ses habitants ayant moins de 30 ans.

En termes de protection de l'enfance, le département offre un important dispositif d'aide et de soutien aux enfants en difficulté. En Seine-et-Marne, 8 159 enfants ont été pris en charge en 2021 au titre de l'ASE. Ce chiffre est en progression du fait de la prostitution et du proxénétisme sur des victimes mineures. Composée d'éducateurs, d'infirmiers, de psychologues et d'assistants sociaux, l'ASE intervient sur plusieurs volets : la prévention, la détection, le soutien et la protection.

Le département travaille avec les familles pour trouver des solutions adaptées dans les cas préoccupants avérés, que ce soit par le biais d'un soutien à la parentalité ou d'un placement chez un assistant familial. La Seine-et-Marne compte plus de 450 assistants familiaux pour accueillir et accompagner les enfants. Pour assurer une prise en charge optimale, le département dispose de 51 établissements et services habilités, qui proposent notamment des accueils d'urgence, des maisons d'enfants à caractère social et des séjours de répit.

Cette importante infrastructure en matière de protection de l'enfance reflète la volonté du département de tout mettre en œuvre pour garantir le bien-être des enfants en difficulté et leur offrir les meilleures conditions d'accueil et d'accompagnement possibles.

Depuis le début des années 2000, l'accueil d'urgence est assuré par deux établissements publics autonomes, Alizé et le Foyer de l'Enfance de Meaux, qui emploient au total 300 professionnels et accueillent chaque année plus de 500 enfants de 0 à 18 ans, confiés à l'ASE. En janvier 2023, le département reprend en régie ces deux établissements.

1.1.4 Les spécificités de l'Accueil d'Urgence pour adolescents

Je suis consciente des spécificités qui découlent des particularités de cette tranche d'âge. En effet, les adolescents ont des besoins spécifiques en matière de développement, d'accompagnement, d'éducation et de prise en charge.

Il faut donc prendre en compte leurs caractéristiques propres, notamment leur besoin d'autonomie, d'indépendance et de participation active à leur propre prise en charge. Les adolescents sont en quête d'identité, en plein développement physique, psychologique, émotionnel ; ils ont besoin d'un accompagnement adapté pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Pour favoriser leur épanouissement personnel et leur insertion sociale, nous devons mettre en place des dispositifs spécifiques pour répondre à leurs besoins éducatifs et scolaires. En effet, les adolescents sont souvent en âge de suivre une formation scolaire ou professionnelle. Ils ont besoin de se sentir intégrés et valorisés, pour cela, nous devons leur proposer des activités et des projets éducatifs adaptés à leurs centres d'intérêt.

De même, l'accueil d'urgence pour adolescents doit offrir des dispositifs d'écoute et de soutien psychologique adaptés à leurs spécificités. Les adolescents peuvent être en proie à des questionnements identitaires, des troubles du comportement, des difficultés relationnelles avec leur entourage. Il est donc important de proposer une prise en charge globale, qui prenne en compte ces dimensions psychologiques et affectives.

Je suis convaincue que les professionnels sont compétents pour offrir un accompagnement de qualité aux adolescents qui nous sont confiés. Cependant, il est également important de les former et de les sensibiliser à ces spécificités pour garantir une prise en charge optimale.

1.1.5 Les missions des foyers d'accueil d'urgence de la protection de l'enfance

Directrice adjointe du pôle Hameau du Moulin de l'EPDA Alizé, je tiens à souligner l'importance de notre mission de protection de l'enfance, qui est définie par les « articles L221-1 et suivants du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) ». (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2022), et relève de la compétence du président du Conseil Départemental. Nous nous appuyons sur les dispositions départementales établies dans le schéma de la Protection de l'Enfance pour cinq années durant pour mener à bien cette mission.

Le foyer d'accueil d'urgence est financé par le Conseil Départemental (CD) et a pour mission d'accueillir tout mineur en difficulté ou en danger confié par sa famille ou par mesure judiciaire au service de l'ASE. Je considère que notre mission principale est de garantir la sécurité et la protection physique et morale des enfants placés, tout en leur offrant un cadre de vie stable et sécurisant.

En plus de la mission de protection, nous nous engageons à assurer un suivi médical, fournir une alimentation adaptée aux besoins de chaque enfant et favoriser leur développement affectif et social en leur proposant des activités éducatives, culturelles ou sportives.

Les professionnels travaillent en étroite collaboration avec les services sociaux et par ricochet avec les parents pour favoriser le retour des enfants dans leur foyer familial lorsque cela est possible. Nous avons également pour mission de préparer les enfants à leur futur retour dans leur famille ou leur prise en charge définitive par une autre structure. Dans ce cadre, nous nous engageons à accompagner les enfants dans leur parcours scolaire, à les aider à construire leur projet d'avenir et à les préparer à leur future autonomie.

1.2 Les concepts clés à connaître pour préparer à l'indépendance des jeunes adolescents accueillis

L'adolescence est une période de transition entre l'enfance et l'âge adulte, caractérisée par des changements physiques, psychologiques et sociaux significatifs. C'est une étape déterminante du développement humain où les jeunes individus acquièrent de nouvelles compétences, identités et responsabilités.

Pour les jeunes accueillis en protection de l'enfance, ces modifications physiologiques et psychiques ont des effets qui se surajoutent à la problématique du placement.

Voici quelques concepts évoqués dans de nombreux documents. Ils sont importants et sont liés à l'adolescence, cela peut permettre une meilleure compréhension de certaines situations :

- « Identité » : pendant l'adolescence, les jeunes explorent leur identité personnelle, y compris leur appartenance culturelle, leurs intérêts, leurs valeurs et leur sexualité. Il est essentiel de fournir des espaces et des ressources pour aider les adolescents à mieux comprendre qui ils sont et à se construire.
- « Autonomie » : les adolescents cherchent à gagner en autonomie et en indépendance vis-à-vis de leurs parents et de leur famille. Pour les soutenir, il faut leur enseigner des compétences telles que la gestion financière, la prise de décision et la résolution de problèmes.
- « Relations sociales » : les adolescents établissent des relations avec leurs pairs qui jouent un rôle important dans leur développement social et émotionnel. Pour encourager des relations saines et positives, il est bénéfique de proposer des programmes de mentorat, des clubs ou des activités parascolaires, ainsi que des espaces sécurisés pour l'expression et la communication.
- « Éducation et développement des compétences » : l'adolescence est une période pour l'apprentissage et le développement des compétences académiques, professionnelles et personnelles. Des initiatives telles que des programmes d'éducation à la sexualité, des opportunités d'apprentissage pratique, des conseils en matière de carrière et d'éducation, ainsi que des activités de développement des compétences comme le leadership et la gestion du stress, peuvent être particulièrement bénéfiques.
- « Santé et bien-être » : les adolescents ont des besoins spécifiques en matière de santé et de bien-être physique, émotionnel et mental. Pour répondre à ces besoins, il est important de leur fournir des services de santé adaptés à leur situation. Il faut donc leur donner des informations sur la santé, ainsi que des ressources pour les aider à gérer le stress et l'acquérir des compétences en matière de prise de décision concernant leur santé.

- « Participation civique » : encourager la participation des adolescents dans la société et la prise de décisions communautaires peut favoriser leur sentiment d'appartenance et de responsabilité. Des initiatives concrètes telles que des opportunités de bénévolat, des conseils consultatifs d'adolescents, des programmes de leadership et des initiatives de sensibilisation sociale peuvent les impliquer activement dans leur environnement.

Ces idées pratiques sont là pour aider les adolescents à se frayer un chemin vers l'âge adulte. Il faut vraiment prendre en compte leurs besoins personnels et culturels pour créer des environnements qui les aident à s'épanouir.

On doit bien comprendre que préparer les jeunes à leur autonomie en vue de leur future indépendance implique des notions essentielles. Cela veut dire évaluer leurs besoins individuels, développer les compétences appropriées, bien planifier leur transition vers l'indépendance, établir des partenariats et l'inscription au sein de réseaux qui les aident à s'intégrer socialement et professionnellement, suivre et évaluer leur parcours résidentiel, et surtout les impliquer activement dans la construction de leur propre projet de vie.

Il est de ma responsabilité de mettre en place des actions et des stratégies qui répondent précisément à ces besoins spécifiques pour aider les jeunes à devenir des adultes.

1.2.1 L'évaluation des besoins individuels : enjeux et méthodologie

En tant que directrice adjointe, j'estime que l'évaluation des besoins individuels des adolescents placés en foyer est une étape importante pour garantir leur bien-être et leur développement. Afin de mener à bien cette évaluation, je prévois de mettre en place une méthodologie rigoureuse et adaptée à chaque adolescent. Tout d'abord, il sera essentiel de recueillir des informations sur l'adolescent en analysant les motifs de son admission, ses antécédents familiaux et personnels, ainsi que ses problématiques de santé mentale ou physique. Il sera également important de consulter les professionnels ayant travaillé avec lui avant son admission.

Ensuite, pour évaluer les besoins individuels de l'adolescent, je souhaite mettre en place un questionnaire d'évaluation adapté à son âge et son niveau de développement. Ce questionnaire abordera plusieurs thèmes tels que l'identité, l'estime de soi, les relations sociales, les compétences scolaires et professionnelles, les habitudes de vie, les préférences culturelles et artistiques, les centres d'intérêt, etc.

Pour mener à bien cette évaluation, il sera nécessaire d'accomplir un entretien individuel avec l'adolescent pour discuter des différents thèmes abordés dans le questionnaire et approfondir certaines problématiques ou préoccupations spécifiques. Il faudra procéder à une observation directe de l'adolescent dans son quotidien pour évaluer ses comportements, ses interactions sociales et ses habitudes de vie. Il sera également nécessaire de rencontrer les différents professionnels impliqués dans la prise en charge de l'adolescent pour recueillir leur point de vue sur les besoins et les problématiques de l'adolescent.

Une fois les données recueillies, il sera important de procéder à l'analyse des résultats. Cette analyse impliquera la synthèse des informations recueillies à partir du questionnaire, de l'entretien individuel, de l'observation et des rencontres avec les professionnels. Elle permettra d'identifier les besoins individuels de l'adolescent dans les différents domaines évalués, ainsi que ses forces et ses ressources. Ensuite, il faudra réfléchir aux mesures à prendre pour répondre aux besoins individuels identifiés et pour favoriser le développement global de l'adolescent.

Cette réflexion sera synthétisée dans un rapport d'évaluation, qui servira de base pour élaborer un plan d'action personnalisé pour l'adolescent. Il convient de noter que cette méthodologie est adaptable en fonction des besoins spécifiques de chaque adolescent et des ressources disponibles dans le foyer d'accueil d'urgence. Je suis convaincue que cette méthodologie permettra d'assurer la sécurité et la protection des adolescents tout en favorisant leur développement personnel et professionnel.

1.2.2 Le développement des compétences chez les jeunes accueillis par la prise en charge par les professionnels

Paolo Freire, dans son approche pédagogique appelée la « pédagogie des opprimés », (Freire, 2010 ; Boal, 2010) remet en question les méthodes d'enseignement classiques qu'il considérait comme des actions ou situations pouvant contribuer à maintenir des déséquilibres créant ainsi des inégalités persistantes. Il a développé des idées novatrices sur l'éducation comme moyen de libération et de transformation sociale. L'un des concepts clés est celui de « savoirs expérientiels ». Celui-ci fait référence aux connaissances et aux expériences vécues par les jeunes dans leur vie quotidienne. Il soutient que ces savoirs sont des ressources précieuses qui doivent être valorisées et intégrées dans le processus éducatif. Il est important pour lui de relier l'apprentissage à la réalité et aux expériences vécues par les jeunes pour les mener vers leur autonomisation afin de les amener à penser de manière critique et à devenir acteur des changements à venir.

Certaines études et recherches réalisées par « l'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED) » (ONED, s.d.), mettent également l'accent sur l'autonomisation des jeunes et la valorisation de leurs compétences pour favoriser leur insertion sociale et professionnelle. Pour mémoire l'ONED a comme objectif de favoriser le développement des jeunes et de leur garantir la protection.

Les jeunes accueillis à l'EPDA Alizé sont souvent confrontés à des situations complexes et variés. Il est important de prendre en compte le contexte dans lequel les jeunes évoluent pour proposer des services adaptés et efficaces. Cela implique une analyse singulière de chaque situation dans laquelle les jeunes se trouvent. Il faut comprendre leurs histoires personnelles, leurs difficultés ainsi que les ressources dont ils disposent de manière à proposer des services pertinents et efficaces, les plus en adéquation avec leurs besoins. Très souvent, ces jeunes sont en rupture au sein d'un milieu familial peu sécurisant, et sont à leur arrivée fortement déstabilisés. L'accueil dans l'urgence de ces adolescents « blessés » exige de la part des professionnels une adaptabilité et une humanité affirmée qui engagent au respect de chacun. Il est primordial d'établir une étroite collaboration avec tous les acteurs impliqués dans leur vie, tels que les travailleurs sociaux, les enseignants, les psychologues et les parents s'ils sont présents. Cette collaboration permet de partager les informations nécessaires pour fournir des services adaptés et impliquer l'ensemble des intervenants dans l'évolution du développement des compétences des jeunes.

La situation d'urgence et l'insécurité qu'elles procurent inévitablement demande aux professionnels d'apporter un apaisement et une attention soutenue qui permettent au jeune de se sentir attendu et accueilli.

L'adolescent arrive avec le poids d'une histoire personnelle et familiale dans laquelle il a besoin d'être reconnu en tant qu'individu.

Cette individualité doit être prise en compte dans toute approche éducative. Les professionnels doivent repérer les difficultés, les fragilités et potentialités de l'adolescent, comprendre et respecter autant que faire se peut son rythme. Le jeune s'inscrit dès son arrivée dans un collectif. L'éducateur doit l'aider à y trouver sa place dans un respect mutuel. Il lui faut soutenir une entrée en relation avec ses pairs et l'ensemble des professionnels, qui passe par des chemins complexes tels que l'inhibition, l'indifférence, la détresse, la rébellion. L'éducateur ne peut se suffire de réactions en surface pour connaître l'adolescent. Le temps doit faire son œuvre dans cette connaissance partagée qui aide à vivre ensemble.

L'établissement veille à offrir à chaque adolescent une prise en charge singulière qui s'inscrit dans une vie collective. Ainsi elle se doit de construire pour chacun un projet

individualisé, de mettre les moyens nécessaires à son aboutissement, d'évaluer et de reconsidérer ses actions à la lueur des événements quotidiens et de les modifier si nécessaire afin que ceux-ci répondent à leurs besoins et permettent de développer les compétences nécessaires pour réussir dans leur vie future.

La spécificité de l'accueil d'urgence est également cette temporalité contrainte. Aussi l'institution doit respecter le temps et le rythme de chaque jeune et adapter ses propositions même dans le contexte contraint de l'accueil d'urgence.

L'urgence intervient dans le temps d'admission mais ne doit pas envahir outre mesure le temps de l'accueil, de l'observation et de l'orientation.

Selon les idées de Paolo Freire, confronté par les travaux de l'ONED et les réflexions en cours à l'EPDA Alizé, l'autonomisation des jeunes repose sur une approche globale de leur situation qui vise à encourager leur épanouissement personnel, leur intégration sociale et leur participation à la société

1.2.3 La planification de la transition vers l'indépendance

Le concept de cette planification vers l'indépendance pour les jeunes en foyer d'accueil d'urgence est essentiel et vise à les préparer à une vie autonome après leur départ du système de la protection de l'enfance.

Pour cela il est essentiel d'établir et de développer une relation solide et basée sur la confiance avec les jeunes afin de les soutenir tout au long du processus de transition. Il convient également de mettre en place un réseau de soutien solide pour les accompagner pendant cette période.

Chaque jeune a des besoins et des objectifs différents, il est donc important de créer un projet personnalisé en tenant compte de ces particularités. Il faut garantir aux jeunes un accès à une éducation de qualité ainsi qu'à des opportunités de formation professionnelle en vue de trouver un emploi stable. Il est également important de leur enseigner les compétences pratiques nécessaires pour vivre de manière autonome. Pour cela il faut assurer aux jeunes un accès à la semi autonomie ou à un logement sûr et abordable une fois qu'ils quittent le foyer.

Les jeunes doivent être informés sur les aides financières qui sont à leur dispositions. Il est important de les accompagner dans l'élaboration et la gestion de leur budget

Plus que tout, il faut assurer aux jeunes un soutien émotionnel adéquat et les encourager à construire un solide réseau de soutien. Il est également important de les informer sur les services sociaux et de santé disponibles dans leur région.

Il est essentiel d'impliquer activement les jeunes dans le déroulement de planification afin de prendre en compte leurs besoins individuels et de les responsabiliser dans leur transition vers l'indépendance.

1.2.4 Les partenariats pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle

L'établissement aborde au travers de son action, un travail important avec de nombreux partenaires. Leur variété s'attache aux différents domaines qui concourent à la prise en charge globale des adolescents qui lui sont confiés. Je suis soucieuse d'installer avec ces partenaires des relations régulières et constructives, l'objectif premier étant de faire progresser la situation personnelle de chaque adolescent.

Les éducateurs constatent quotidiennement l'importance d'échanger, d'analyser et de se baser sur des ressources externes afin de développer des réponses toujours plus adaptées et individualisées. En effet, en raison de la complexité croissante des situations psycho-socio-éducatives de nos jeunes, ainsi que des difficultés rencontrées pour s'intégrer dans notre société, il est devenu essentiel de travailler en réseau et en partenariat pour adapter nos actions. Ces approches complémentaires s'accommodent bien avec nos propres efforts et s'accordent parfaitement.

Le dictionnaire critique de l'action sociale distingue « trois types de réseaux » : (Barreyre & Bouquet, 2008).

- « Les réseaux primaires constitués sur la base d'affinités ou de proximité, dans le cadre de la vie quotidienne avec la famille, les amis, le voisinage ;
- Les réseaux secondaires auxquels appartiennent notamment les réseaux professionnels ;
- Les réseaux institutionnels. »

Comme le mentionne Régis DUMONT, « les finalités du réseau professionnel s'expriment en termes d'innovation, de complémentarité, de coordination, d'actions transversales et de réactivité. Aussi son fonctionnement s'articule-t-il sur la démarche rigoureuse de type « démarche projet » qui développe chez les participants un accroissement des savoir-faire et une mobilisation supplémentaire ». (Dumoulin, P., Dumont, R., Bross, N., & Masclet, G, 2015, p. 9).

Cette méthode d'intervention ne peut être pleinement comprise que lorsqu'elle est associée à une approche qui mobilise le réseau primaire. Selon mon point de vue, cette approche doit placer la personne au centre de sa propre vie, en prenant en compte ses besoins,

attentes et capacités. Elle vise à adopter une approche plus qualitative envers les jeunes, en offrant des réponses individualisées et adaptées.

Pour mettre en œuvre cette manière d'appréhender la situation, il est important de planifier de manière précise, d'attribuer clairement les responsabilités, de définir des étapes et des objectifs spécifiques à atteindre. Elle favorise le développement des compétences des participants en les familiarisant avec les différentes phases d'un projet, telles que la conception, la mise en œuvre et l'évaluation. De plus, elle encourage une plus grande implication des participants car ils jouent un rôle actif dans la réalisation des objectifs du réseau professionnel. Ceux-ci se concentrent sur la promotion de l'innovation, la complémentarité des compétences, la coordination des actions, les initiatives transversales et la réactivité.

Il est important d'utiliser tous les moyens à notre disposition pour soutenir les jeunes qui sont accueillis dans notre établissement, afin de prévenir une rupture qu'ils pourraient ressentir en quittant le système de la protection de l'enfance. Cela implique de mobiliser l'ensemble des réseaux disponibles.

L'implication de l'établissement sur le territoire en fait un acteur essentiel sur le plan de l'offre de service et de la réflexion. Celui-ci est engagé dans des réseaux et des partenariats sur le département. En développant et entretenant des relations sur le territoire, nous favorisons l'inclusion sociale mais aussi les orientations des jeunes grâce à ces partenaires.

1.2.5 Le développement des compétences pour les professionnels

Le projet de la mise de l'œuvre d'un parcours résidentiel est une extension d'un service déjà existant « le service de l'Unité de Mobilisation Socio-Éducative (UMS) ».

Le projet social de l'établissement fixe la politique de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) entre autres sur le maintien et le développement de compétences des agents.

Le plan de formation s'articule autour de 3 axes :

- Formations individuelles ;
- Formations répondant aux objectifs institutionnels (individuelles ou collectives) ;
- Formations qualifiantes.

Une commission de formation a été mise en place et les entretiens annuels d'évaluation comportent un volet « entretien de formation » qui permet de recenser les souhaits et les besoins en formation.

Poursuivre une politique de formation adaptée permettra aux professionnels de l'UMS de développer leurs compétences, de les doter des outils nécessaires pour adapter les modalités de prise en charge au regard du profil du public accueilli. Cela visera à renforcer leurs connaissances et leurs compétences nécessaires pour réussir et gérer efficacement la croissance et l'extension de leur service.

Tous les ans je mène les entretiens d'évaluation professionnels des chefs de services dont celui de l'UMS. Lui-même évalue les éducateurs de son service pour faire un bilan de l'année écoulée. Ces entretiens s'inscrivent dans l'obligation des employeurs suivant les modalités de mise en œuvre prévues par le « décret n° 2020-719 du 12 juin 2020 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2020), relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière. Selon la note d'information « Note d'information n° DGOS/RH4/DGCS/2020/206 du 18 novembre 2020 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2020), l'entretien professionnel remplace la notation annuelle des agents de la fonction publique hospitalière. Ces entretiens permettent de recueillir les demandes des salariés mais également d'évaluer les compétences et les savoir-faire à développer pour répondre aux besoins de l'établissement. Il est donc important de commencer par évaluer les compétences actuelles des professionnels. Cette étape permet d'identifier les forces et les faiblesses, ainsi que les domaines où des compétences supplémentaires sont nécessaires. Une fois que les compétences actuelles ont été évaluées, il est nécessaire d'identifier les compétences spécifiques requises pour réussir l'extension du service. Cela peut inclure des compétences techniques, telles que l'expertise dans un domaine spécifique, ainsi que des compétences transversales telles que la gestion de projet, la communication, la résolution de problèmes et le leadership.

Sur la base des compétences requises identifiées, un plan de développement des compétences doit être élaboré. L'EPDA Alizé a comme Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH) qui est agréée par le ministère de la santé pour collecter et gérer les fonds consacrés au financement de la formation professionnelle. Celui-ci correspond à 2.1% de la masse salariale pour le plan de formation, 0.2% de la masse salariale pour le congé de formation professionnelle et 0.6% de la masse salariale pour les études promotionnelles. Les cotisations sont versées mensuellement à l'ANFH sur la base salariale en cours. Les textes réglementaires qui définissent la masse salariale médicale sont le « décret 2011-2116 du 30 décembre 2011 (art R4133-9 du code de la santé publique) et l'article L. 242-1 du code de la sécurité sociale » (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, 2011). Ce plan peut inclure des formations internes ou externes, des mentorats, des

coachings, des programmes de développement professionnel, des participations à des conférences ou des séminaires, des projets spéciaux, etc. Il est important de créer un plan qui soit adapté aux besoins spécifiques des professionnels concernés. Il est ensuite nécessaire de le mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer les progrès réalisés ainsi que de fournir un soutien continu. Cela peut se faire à travers des évaluations ou de feed-back réguliers. Je souhaite mener une réflexion afin d'améliorer le retour d'expérience lors de la participation des agents aux différentes formations telles que :

- L'adolescent et sa prise en charge en institution ;
- Troubles du comportement et troubles émotionnels chez l'enfant et l'adolescent ;
- Observation et accueil de l'expression du jeune enfant en protection de l'enfance ;
- Agir contre la prostitution des enfants ;
- L'agressivité et la violence travaillées à partir du passage à l'acte ;
- Mal être, dépression, suicide à l'adolescence ;
- Les écrits professionnels des travailleurs sociaux, etc.

Mais également d'autres types de formations :

- Formation logiciel économie finance : avec gestion des stocks ;
- Élaboration et conduite de projet ;
- La réforme de la fonction publique ;
- Initiation à la sophrologie ;
- Habilitation électrique, etc.

Le plan de formation continue a permis l'entrée en formation et la poursuite à la préparation à des diplômes :

- Du Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de service d'intervention Sociale (CAFDES) ;
- Du Certificat d'Aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS) ;
- De moniteur éducateur ;
- D'éducateur de jeunes enfants ;
- D'éducateur spécialisé ;
- D'assistant familial.

Sur la base des résultats, des ajustements peuvent être apportés pour répondre aux besoins changeants.

En développant les compétences des professionnels lors de cette extension de service, une nouvelle organisation peut renforcer son expertise et sa faculté d'innovation. Cela permet également aux professionnels de se sentir plus confiants et compétents dans leur rôle, ce qui peut contribuer à une meilleure satisfaction au travail et à des résultats plus positifs dans son ensemble.

Il apparaît nécessaire de poursuivre cette dynamique et de maintenir cette ouverture vers l'extérieur qui permet, pour l'établissement, l'apport de regards neufs, la multiplication des projets, la richesse de la diversité des parcours et des compétences.

1.2.6 Le suivi et l'évaluation des parcours résidentiels diversifiés

Les missions du service de l'UMS dans l'accompagnement du jeune en pavillon rejoignent celles de l'établissement dans son ensemble à savoir accueillir, observer et orienter, dans un dispositif d'accueil d'urgence.

➤ « Accueillir » :

Il s'agit d'accueillir des jeunes bénéficiant de la protection et de l'accompagnement des services de l'ASE. Certains pourront avoir la double casquette ASE et Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) du fait de leur histoire et problématique. L'accueil dans le service se faisant cependant sous l'habilitation ASE. Il n'y aura pas d'accueil de primo arrivant, la logique d'intervention du service étant une continuité de prise en charge d'adolescents engagés déjà dans un Projet d'Accompagnement Individualisé.

➤ « Observer » :

Le jeune sera observé dans un nouveau contexte, le but étant d'évaluer et renforcer son aptitude à être autonome pour, à terme, lui permettre de s'affranchir de la « tutelle » de l'ASE.

Le service aura donc en charge de procéder à cette évaluation, en confrontant le jeune, au quotidien, à cette situation d'autonomie.

➤ « Orienter » :

Cette première approche en semi autonomie et l'évaluation qui en sera faite par le service permettra aux professionnels de solliciter les établissements extérieurs pour engager dans le temps imparti une orientation. Celle-ci sera une poursuite de prise en charge dans le cas où le jeune aurait besoin d'un accompagnement un peu plus long ou bien une accession directe à un projet d'indépendance.

1.2.7 L'implication des jeunes dans la construction de leur projet de vie

Engager une démarche de semi autonomie pour un jeune nécessite que ce dernier soit en faculté de se gérer au quotidien, de « prendre en charge la responsabilité de ses propres affaires ».

Dans la structure d'accueil classique, le jeune est dépendant de son entourage et de l'encadrement qui lui est apporté par les professionnels. Son autonomie dans le collectif est évaluée au travers de ses aptitudes à s'affranchir de cette dépendance dans les actes les plus anodins tout d'abord (vie quotidienne, transport, etc.) mais aussi dans la manière de penser et d'anticiper ce qui lui est ou va lui être nécessaire.

Dans nos structures d'accueil cette notion d'autonomie est toute relative et tient davantage chez un certain nombre de la « débrouillardise ». (Établissement Public Départemental Autonome Alizé, s.d.).

En effet, les carences affectives et éducatives subies par les adolescents amènent, dès lors que ceux-ci sont pris en charge, des phénomènes de régression significatifs dans le quotidien.

Un véritable travail d'accompagnement est nécessaire sur le plan éducatif pour permettre à ces adolescents d'affermir la confiance en eux.

Dans l'établissement ce temps d'accompagnement est variable selon l'histoire et le profil de chaque jeune. L'accession à une relative autonomie ne dépend donc pas uniquement de l'âge de l'adolescent, qui reste un élément subjectif.

Dans le contexte collectif, les équipes des groupes adolescents et de l'UMS repèrent les jeunes qui vont pouvoir progressivement s'inscrire dans un procès d'autonomie. Leur rapport à l'autre et au groupe est lui aussi significatif de leur possibilité à s'affranchir d'une dépendance, inévitable dans l'institution.

Les adolescents proches de leur majorité évoluent de manière inégale vers l'autonomie même s'ils sont tous accompagnés en ce sens par les éducateurs.

Dans leur pratique et leur prise en charge, ces derniers doivent pouvoir confronter les notions d'autonomie et de dépendance de manière très subtile parfois. Ces deux notions clés seront développées dans le chapitre suivant.

Les adolescents sont en effet dans des mouvements contraires liés à leurs craintes, leurs envies et leurs potentialités, réelles ou supposées.

Les premiers mois d'accueil vont permettre, dans l'ensemble de mesurer le degré d'autonomie de chaque jeune, mais ce, dans un contexte cadré et relativement protégé.

Engager par la suite un accueil en semi autonomie, va permettre aux professionnels d'aller plus loin dans l'évaluation de cette autonomie.

Le nouveau cadre d'accueil va être révélateur des aptitudes du jeune en la matière.

En conclusion de cette première partie, je constate que les difficultés rencontrées en termes d'accompagnement dans le quotidien des adolescents au sein d'un foyer d'accueil d'urgence ont été identifiées. Le projet est en conformité avec les politiques publiques, les attentes du « schéma départemental » (Conseil Départemental de Seine et Marne, schéma des solidarités, 2019 - 2024), les axes de travail du « projet d'établissement » (Établissement Public Départemental Autonome Alizé, s.d.) et « les recommandations des bonnes pratiques professionnelles (RBPP) » (Haute Autorité de Santé [HAS], 2018). La cohérence et l'intérêt de poursuivre un diagnostic axé sur l'offre d'accompagnement sont donc pertinents. En pilotant un nouveau dispositif visant à mobiliser les jeunes et les réseaux de proximité, je souhaite contribuer à prévenir les ruptures du lien social chez les jeunes qui sortent de la protection de l'enfance.

2 Deuxième partie : Problématiques spécifiques des adolescents au sein d'un accueil d'urgence : enjeux et perspectives

L'Établissement Public Départemental Alizé vise à « Assurer la volonté d'accompagner les différents établissements et services dans une démarche d'amélioration continue de la qualité, en innovant parfois, en nous adaptant, toujours. » (Établissement Public Départemental Autonome Alizé, s.d.).

2.1 L'histoire d'un établissement dynamique favorisant une volonté de construire une collaboration transversale

L'établissement Alizé est créé suite à une réflexion menée à la fin des années quatre-vingt-dix, sous l'impulsion de la Direction Départementale de l'Enfance.

Les acteurs de cette instance souhaitent que se développent des modes de coopération entre les différents établissements publics de Seine-et-Marne. Il s'agit d'élargir les prestations offertes aux jeunes confiés au service de l'ASE par une forme de mutualisation qui profite au plus grand nombre, renforçant ainsi le service public dans le secteur de la Protection de l'Enfance.

Plusieurs scénarios sont proposés allant d'une simple convention de partenariat à la création d'un établissement personnalisé, qui regrouperait les quatre structures concernées. Les acteurs politiques se positionnent davantage pour une convention de partenariat mais le projet de création d'un Établissement Public Autonome, défendu par les acteurs de terrain, l'emporte même si cette option se révèle plus onéreuse pour le département.

Au 1er janvier 2001, quatre établissements et services du sud Seine-et-Marnais ont été regroupés en un seul nommé « l'EPDA Alizé » (Établissement Public Départemental Autonome Alizé, s.d.) :

- Le Foyer d'accueil d'urgence « le Hameau du Moulin » situé à Rubelles ;
- « La Maison d'enfance de Provins », service d'accueil d'urgence dédié aux adolescent(e)s, le service étant organisé à ce jour en structures pavillonnaires réparties sur le territoire Provinois ;
- « La Maison d'Enfants à Caractère Sociale » (MECS) située à Pamfou. Ce pôle a cessé son activité en mars 2012. Les locaux qui lui étaient dédiés ont été affectés

au service « Parent'Alizé » qui développe des actions de soutien à la parentalité sur deux sites : un pavillon situé à Rubelles et le site de Pamfou ;

- L'Accueil Familial Alizé situé à Rubelles a évolué et est devenu le « Service Familial d'Accueil et d'Accompagnement Alizé » (SF3A). Ce service, implanté en Seine-et-Marne, emploie également des assistants familiaux d'autres départements, permettant ainsi de proposer des séjours relais pour des jeunes accueillis en internat. Ce service dispose en plus de places d'accueil d'urgence appelé « Déloc'Alizé. ».

Un nouveau service a vu le jour en 2011. « L'UMS » qui prend en charge les jeunes en attente de scolarisation ou les jeunes déscolarisés.

L'ensemble des bâtiments de Rubelles, Pamfou et Provins sont la propriété du département de Seine-et-Marne. (Annexe N°1 le plan de situation.)

Depuis les lois de décentralisation, « les missions de l'ASE, définies aux articles L221-1 et suivants du CASF » (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2022), relèvent de la compétence du président du Conseil Départemental. Au-delà du cadre législatif en vigueur, la mission et l'action de l'EPDA Alizé s'appuient sur les dispositions départementales via le schéma de la Protection de l'Enfance établi pour cinq années durant. Chaque département dispose d'un ou de plusieurs Foyers de l'Enfance Départementaux. Ces foyers sont financés par le Conseil Départemental. Les foyers de l'Enfance ont pour mission d'accueillir tout mineur en difficulté ou en danger confié par sa famille ou par mesure judiciaire au service de l'ASE.

A ce jour, l'EPDA Alizé fonctionne 365 jours par an, 24 heures sur 24 pour répondre dans la continuité la plus absolue aux besoins du secteur de la Protection de l'Enfance du Département de Seine-et-Marne et propose l'offre de service suivante :

Le Hameau du Moulin, la Maison d'enfants de Provins, et le service Déloc'Alizé assurent les missions dévolues aux foyers d'accueil d'urgence, à savoir des missions d'accueil, d'observation et d'orientation, pour des mineurs des deux sexes, âgés de 0 à 18 ans, confiés par l'ASE.

Le service Parent'Alizé est un service qui a pour vocation l'accueil et le suivi du ou des parents (éventuellement grands-parents) et de leur(s) enfant(s) (petits-enfants) dans le cadre de visites médiatisées, semi-médiatisées ou encadrées. L'objectif de ce service est de protéger, accompagner et évaluer la relation entre l'enfant et son ou ses parents. Il s'agit alors de soutenir les familles dans leur fonction parentale.

Le service SF3A, service d'accueil familial s'inscrivant dans le moyen/long terme, assure de manière permanente et continue, (7 jours/7 et 365 jours/an) des missions d'accueil, d'éducation et d'accompagnement des jeunes confiés. Il a également vocation à permettre l'organisation de relais pour les jeunes accueillis sur les autres services de l'EPDA Alizé.

L'UMS prend en charge les jeunes déscolarisés ou en attente de scolarisation et les jeunes présentant des difficultés d'apprentissage. Le service accompagne également les jeunes des différents groupes dans le cadre de l'aide aux devoirs.

Il s'agit de redonner goût à l'apprentissage, de se redonner confiance face à l'apprentissage, de créer un point d'accroche, de donner envie d'apprendre ou de permettre d'apprendre en dehors des modèles classiques d'apprentissage.

Dans ce cadre, les apprentissages sont proposés, notamment, sous la forme d'ateliers coopératifs qui permettent aux enfants de se (re)trouver dans un contexte bienveillant d'apprentissage et de coéducation. La mission de l'UMS s'échelonne sur l'ensemble de l'année, que ce soit en période scolaire ou hors période scolaire. Durant les vacances scolaires, l'accompagnement développé par l'UMS n'est pas strictement le même que pendant les périodes scolaires. Un apprentissage ludique est favorisé durant ces périodes.

Pour accueillir ces jeunes, nous avons une capacité d'accueil différente suivant les services et tranches d'âges en fonction du nombre d'agrément, du nombre d'encadrants et des normes liés à la sécurité des bâtiments.

Accueil d'urgence		
Site de Rubelles le Hameau du Moulin 55 places	Pouponnière	8 enfants de 0 à 3 ans
	Jardin d'enfants	8 enfants de 3 à 6 ans
	Arc en ciel	10 enfants de 6 à 9 ans
	Horizon	10 enfants de 10 à 14 ans
	Adolescents site de Rubelles	19 jeunes de 14 à 18 ans
Site de Provins la Maison de l'Enfance 18 places	Adolescents pavillons de Provins	18 jeunes de 14 à 18 ans
Sur tout le territoire de Seine-et-Marne 14 places	Déloc'Alizé	14 agréments (assistants familiaux) de 6 à 18 ans

	Placement familial	
Sur tout le territoire National 42 places	SF3A	42 agréments (assistants familiaux) de 0 à 18 ans

L'EPDA Alizé est doté de la personnalité morale autonome et est géré par un conseil d'administration régi par « le décret n°2005-1260 du 4 octobre 2005 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2005), relatif à la composition des Conseils d'Administration (CA) des établissements publics sociaux et médico-sociaux et aux modalités de désignation de leurs membres, soit :

- 13 membres votants (6 conseillers départementaux, 3 représentants extérieurs, 2 représentants des bénéficiaires, 1 membre collaborateur d'Alizé désigné par la Directrice Générale (DG), 1 membre représentant le personnel) ;
- Membres invités à titre consultatif (Paierie Départementale, Mairies des communes d'implantation des structures d'Alizé, etc.) ;
- Responsables des structures d'Alizé (la DG et les directeurs adjoints) ;
- La présidence du CA est assurée par un conseiller départemental issu de la majorité départementale.

Le CA oriente la stratégie associative et valide. L'établissement est piloté par la DG, elle impulse les projets et ceux-ci sont portés par les directeurs adjoints. Je mène l'ensemble des projets sur le pôle du Hameau du Moulin.

Les salariés dépendent du « titre IV de la Fonction Publique Hospitalière (FPH), loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 » (Ministère de la Santé et de la Prévention, 1986, art. 1), qui en définit les principes généraux.

La communication interne relève du Comité de Direction (CODIR) dont je fais partie via une délégation de pouvoir du Président du CA et de la DG de l'EPDA Alizé. Il en est de même pour la communication externe.

Au plan financier, l'établissement dispose d'une dotation globale et chacun de ses services de leur budget propre. Afin d'assurer le bon fonctionnement des structures, l'EPDA Alizé compte 213 Équivalent Temps Plein (ETP). (Annexe N°2 l'organigramme.)

2.2 Enjeux populationnels et profil des adolescents accueillis en Accueil d'Urgence

La délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté et le représentant de l'assemblée des départements de France réunis le 14 février 2019 font le constat « que 70% des jeunes de l'ASE n'ont aucun diplôme, 15.8% de ces jeunes ne sont plus scolarisés à 16 ans et qu'une personne sans domicile fixe sur quatre de 18 à 25 ans vient de la protection de l'enfance ». (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2019, p. 5). Ce terrible constat s'oppose aux sommes importantes allouées par les départements pour protéger les jeunes confiés jusqu'à l'atteinte de la majorité. Le plan d'actions qui découlera de ce constat reposera sur cet objectif – « en finir avec les sorties non accompagnées ». Dans cet esprit, l'État souhaite s'engager en définissant cinq priorités :

- « La préservation du lien social et d'un point de référence pour chaque jeune ;
- L'accès à un logement stable ;
- L'accès aux droits et à des ressources financières ;
- L'insertion sociale et professionnelle ;
- L'accès à la santé ».

Il paraît intéressant de noter que les services de l'État soulignent la nécessité « de sécuriser la transition vers l'âge adulte » et non pas créer d'autres entités ou services spécialisés pour accélérer l'accès à l'autonomie. Cette ambition de l'État se concrétisera avec les départements signataires d'une convention en 2019 visant à ce qu'aucun jeune pris en charge et né en 2001 ne puisse se retrouver sans solution à l'atteinte de sa majorité. Le département de Seine-et-Marne s'est également saisi de cette problématique d'anticipation de la majorité des enfants accueillis au sein des dispositifs de l'ASE. La refonte du support du Projet Pour l'Enfant (PPE) comprend « un référentiel accès à l'autonomie » qui évalue les aptitudes et compétences des jeunes et leur évolution dans le temps. (Conseil Départemental de Seine et Marne, schéma des solidarités, 2019 – 2024).

Les mineurs que nous accueillons sont, pour la plupart, en rupture avec leur milieu familial. L'origine de leur placement peut être diverse : problèmes relationnels aigus entre parents et enfants, carences multiples au sein du milieu familial, adolescents fragiles qui s'inscrivent et évoluent dans des cercles peu recommandables, jeunes ayant subi diverses maltraitances, jeunes confiés depuis de nombreuses années à l'ASE ayant connu et mis en échec plusieurs placements et qui sont orientés sur le Foyer de l'Enfance faute d'autre perspective.

Malgré la mission d'accueil d'urgence de l'EPDA Alizé impliquant une durée de séjour de trois mois renouvelable une fois, un certain nombre de jeunes reste confiés sur un temps excédent cette durée. Certains adolescents âgés de 17 ans et plus au moment de leur

admission atteignent donc leur majorité dans l'établissement. Le Foyer de l'Enfance engage ainsi une prise en charge adaptée aux besoins de chacun. Même si l'espace-temps est limité, l'équipe toute entière tente de construire ou reconstruire un projet avec ces grands adolescents. Leur accession prochaine à la majorité peut dans un certain nombre de cas être le moteur pour la construction d'un projet qui souvent n'allait pas de soi à l'instant « t » de leur accueil, au vu de leur détresse. Ces jeunes s'ouvrent ainsi à la perspective d'un Contrat Jeune Majeur (CJM) et une nouvelle dynamique d'accompagnement s'engage notamment en matière d'autonomie.

Les problématiques des jeunes accueillis prennent racine comme énoncé ci-dessus dans des souffrances et carences importantes. L'équilibre déjà fragile à cette période de l'adolescence est incontestablement mis en péril par toutes ces dérives qui sont venues parasiter l'éducation et l'évolution de ces jeunes.

Au vu de ce constat il me faut répondre à la question suivante concernant cette problématique : **Comment améliorer la prise en charge des jeunes de 16 à 18 ans en développant leur autonomie afin de sécuriser leur parcours ?**

2.3 Les besoins et attentes des jeunes adolescents accueillis en Accueil d'Urgence

Le texte qui suit constitue le recueil d'un jeune adolescent suite à ses interactions au sein de tous les groupes de l'établissement.

Bilan d'intervention au sein des différents groupes de l'établissement

Afin de garantir un cadre de vie satisfaisant pour l'enfant placé, celui-ci doit impérativement se sentir bien, en sécurité, et écouté. Ce dernier doit pouvoir se centrer sur sa vie et son avenir, être accompagné de manière efficace afin de l'amener vers l'émancipation et lui garantir une vie remplie d'épanouissement, bien que le foyer d'urgence ne soit qu'une parenthèse dans la vie de l'enfant.

Ce bilan a pour objectif de garder une trace de la parole des jeunes placés au sein de l'établissement. Nous allons donc vous présenter point par point les paroles retenues pour cette commission de surveillance.

Tout d'abord, les jeunes revendiquent plus de moyens budgétaires. Les prix de tous les produits hygiéniques, vestimentaires, alimentaires, ainsi que pour les sorties et activités en dehors de l'établissement et les coiffures ne cessent d'augmenter. Par conséquent, ils aimeraient que le budget de chacun de ces biens et services soit augmenté.

Ensuite, plusieurs des jeunes placés ont peur de l'avenir, de la majorité. Bien que le contrat jeune majeur existe, l'aide proposée à ces derniers n'est pas suffisante. Les jeunes ont besoin d'un soutien financier (de 18 à 25 ans, par exemple) ou encore d'un accompagnement approfondi afin de mieux se préparer à la vie active (avec l'intervention de professionnels, notamment). De plus, l'engagement de conseiller/conseillère d'orientation au sein des trois sites nous semblerait approprié.

Mais encore, les jeunes souhaitent un suivi plus important et plus d'interventions de la part des psychologues. Ils sont notamment en attente de rendez-vous (non obligatoires) plus réguliers avec des thérapeutes. Certains jeunes expliquent ne pas vouloir aller voir des professionnels, mais ils aimeraient pouvoir s'exprimer ; dès lors, l'intervention de professionnels semble utile.

En outre, les jeunes demandent plus d'argent de poche. Il est vrai que les jeunes voudront toujours plus, et que les moyens sont limités. Mais, il est aussi vrai que l'argent de poche donné aux jeunes ne suffit pas pour combler leurs besoins, sans parler des prix qui augmentent en continu.

Afin d'aider à l'épanouissement du jeune placé et à l'ouverture au monde qui l'entoure, il semblerait nécessaire – d'après leurs dires – de leur offrir plus d'activités et d'ateliers avec, notamment, l'intervention de professionnels (et d'associations éventuellement) dans différents domaines. Par exemple, du théâtre, du dessin, de la cuisine, etc. Ces derniers sont aussi en attente de l'UMS, il serait donc intéressant de voir apparaître plus de postes au sein des différents sites. Enfin, ils et elles sont demandeurs et demandeuses d'interventions de la part d'associations sportives.

De surcroît, il est aujourd'hui nécessaire d'éduquer les jeunes et de les sensibiliser à la thématique de la sexualité. Le consentement, le rapport avec son corps, l'orientation sexuelle, l'identité, la contraception, etc., sont des sujets importants que les jeunes aimeraient traiter, ceci pourrait être fait avec l'intervention associative du Planning Familial, par exemple.

Pour finir, les jeunes requièrent plus d'individualité dans leur accompagnement et de ne pas être généralisés. Penser trop collectif est parfois difficile.

Signature du jeune : K.B

Il est important de repréciser la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 (Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, loi de 2002) rénovant l'action sociale et médico-sociale qui a souhaité replacer le jeune au centre des dispositifs. « L'article 2 de la loi » introduit le fait que l'évaluation des besoins et des attentes est le fondement permettant

de pouvoir développer leur autonomie et citoyenneté. Cet article met en avant l'importance du Foyer de l'Enfance en tant qu'institution sociale à rendre autonome les jeunes accueillis, garantir leur protection, leur permettre de devenir des citoyens et prévenir leur exclusion de la société. Tous ces objectifs démarrent par l'évaluation continue de leurs besoins, de leurs attentes afin d'ajuster les offres d'accompagnement aux jeunes.

L'établissement est géré par une DG, des directeurs adjoints et constitué d'une équipe éducative pluridisciplinaire : Cadre Socio-éducatif, Éducateurs, Psychologues, Pédiatre, Pédopsychiatre, Infirmières, Maîtresses de Maison, Surveillants de nuits, Agents techniques et Secrétaires. Les professionnels de l'E.P.D.A. Alizé accompagnent les jeunes dans leur parcours de vie en proposant un soutien éducatif quotidien de qualité.

Lorsque le jeune arrive, il reçoit un livret d'accueil qui présente le rôle de chaque professionnel mentionné ci-dessus. Après leur admission, chaque enfant ou adolescent est systématiquement reçu par le psychologue en toute confidentialité. Par la suite, ils peuvent bénéficier de séances de soutien pour les accompagner dans leurs difficultés et/ou de bilans psychologiques, afin d'adapter davantage l'accueil à leur personnalité. Ceci peut être organisé à leur demande ou à celle de l'équipe.

Pour évaluer les besoins et les attentes des jeunes, j'ai analysé :

- Les derniers rapports d'activités ;
- Les comptes rendus des réunions jeunes ;
- Les PIA et PPE ;
- La synthèse d'orientation et le rendez-vous des 16 ans.

Il est indispensable que je veille à proposer des services qui correspondent aux caractéristiques démographiques, sociologiques et économiques de la population concernée.

2.4 Le Projet Individuel d'Accompagnement et le rendez-vous des 16 ans

Il faut positionner le jeune au cœur de son accompagnement. « L'entretien de préparation à l'autonomie prévu aux 16 ans du jeune accompagné au titre de l'ASE », est organisé par les départements dans le cadre du projet d'accès à l'autonomie instauré par « la loi de 2016 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, loi de 2016). L'enjeu est de ne pas imposer un dispositif, mais d'adapter le plus possible les propositions afin qu'elles aient un sens pour la personne concernée et la continuité de son parcours.

« L'article L.223-1 du CASF » (Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 2002), rappelle l'obligation d'établir pour chaque enfant ou adolescent un PPE.

Le document intitulé « Projet pour l'enfant » précise les objectifs de travail déterminés, en direction de l'enfant ou de l'adolescent, dans les différents domaines de sa vie (social, familial, scolaire loisirs, etc.), le calendrier et les échéances des actions à menées, pour atteindre ces objectifs et les personnes en charge de leur mise en œuvre (les travailleurs sociaux - ASE ou établissement, les détenteurs de l'autorité parentale, la famille, le jeune).

Ce document est un appui pour favoriser la cohérence et la continuité des interventions. Il est cosigné par le jeune, ses représentants légaux, Responsable Territorial de la Protection de l'Enfance (RTPE) (représentant par délégation du président du conseil général), le responsable de l'établissement ou du lieu d'accueil. Un exemplaire de ce PPE est transmis à chaque signataire et en application de « l'article L. 223-3-1 du CASF » (Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 2002), celui-ci est aussi adressé au magistrat.

« Le Projet pour l'enfant » est en phase avec les objectifs généraux des « lois du 2 janvier 2002 » (Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, loi de 2002) et du « 5 mars 2007 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, loi de 2007), visant à développer le partenariat interinstitutionnel, la place et la parole des bénéficiaires d'aide socio-éducative ainsi que la cohérence et la continuité du parcours de l'utilisateur.

Le PPE a donc pour but de favoriser la cohérence dans le parcours du jeune et le partenariat entre les intervenants des différentes institutions qui soutiennent l'enfant et sa famille. Il permet par ailleurs une implication nécessaire des parents et une réflexion commune sur le devenir de l'enfant et les orientations possibles. Le PPE renforce la notion de projet personnalisé et s'inscrit dans la suite du Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) et du projet individualisé d'accompagnement qui en est un complément.

NB : Il peut arriver que le projet pour l'enfant ait été élaboré et signé, avant l'admission du jeune. Dans ce cas, l'établissement sera amené à s'en saisir, à l'évaluer et le revisiter si nécessaire en collaboration avec les services de l'ASE.

Le PIA est une étape importante dans l'accompagnement individualisé d'un jeune dès lors qu'il est accueilli sur l'établissement. Il débute avec la synthèse d'admission, qui se tient généralement entre quinze jours et trois semaines après l'arrivée du jeune. La synthèse

d'admission réunit idéalement le jeune, ses parents, le chef de service, l'éducateur référent du groupe et le référent de l'Aide Sociale à l'Enfance.

L'objectif de cette synthèse est de rassembler les différents acteurs impliqués dans le projet individualisé du jeune afin de favoriser un échange serein. Cela permet également de revoir la problématique de l'adolescent et de définir les axes de travail dans tous les domaines de sa vie : social, familial, scolaire ou professionnel. Les informations partagées lors de cette synthèse aident à définir des objectifs communs pour aider le jeune à progresser dans son environnement.

Le projet d'accompagnement initial, élaboré lors de la synthèse d'admission, constitue le socle du PIA. Chaque jeune en bénéficie, non seulement pour répondre aux obligations législatives, mais aussi pour apporter un soutien essentiel à son autonomie et à la construction de son avenir. Le placement constituant une rupture dans la vie du jeune, il s'agit de lui redonner un nouveau départ à partir de son lieu d'accueil.

Le PIA ne vise pas à tout bouleverser dans la vie du jeune mais plutôt à s'appuyer sur ce qui existe déjà et à utiliser toutes les ressources disponibles (parents, famille élargie, scolarité, etc.). Il permet de fixer de nouveaux objectifs en fonction de la situation actuelle du jeune et aide à dynamiser le placement, qui n'est pas toujours bien vécu par la famille ou par le jeune lui-même. Le PIA implique également l'adolescent et ses parents en tant qu'acteurs de leur accueil au sein de l'Aide Sociale à l'Enfance, évitant ainsi de les maintenir dans une position de victime.

Le suivi du PIA consiste à évaluer le projet d'accompagnement initial. Les éducateurs référents transcrivent l'évolution perçue dans ce suivi. Des rapports de comportement peuvent être ajoutés si nécessaire, et l'évaluation du psychologue de l'établissement peut également compléter les écrits éducatifs. Au fur et à mesure de cette évolution et des observations des professionnels et des autres acteurs, de nouveaux objectifs sont définis, qui finalement conduiront au projet d'orientation.

Dans ce domaine, l'équipe peut progressivement proposer des pistes au référent et au RTPE de l'ASE. Le PIA, en décrivant l'évolution de l'adolescent depuis son admission, sert également de support à la prise de décision du magistrat lors de l'audience d'assistance éducative concernant le jeune.

Parcours de vie pour exprimer cette réalité

N. est un jeune de 16 ans placé suite à une demande d'aide de sa maman auprès du juge des enfants. Celle-ci sollicite le magistrat pour placer son fils au vu de ses difficultés à l'accompagner au quotidien (absence d'écoute, rejet de l'autorité, etc.). Ces problématiques sont également scolaires, en effet le jeune ne se rend que rarement au collège. La situation s'est dégradée au fil du temps allant jusqu'à une tentative de suicide dans son établissement scolaire. Il dit avoir agi ainsi en réponse aux menaces que sa mère lui a faites, car elle ne supportait plus la situation. Il a été hospitalisé suite à cette tentative de suicide, il a rencontré une psychologue de l'hôpital qui lui a présenté une éducatrice. Cette rencontre a accéléré la procédure de placement. N. a été ensuite placé dans plusieurs établissements et familles d'accueil : Apprentis d'Auteuil, quatre familles d'accueils (Melun, Varennes, La Ferté sous Jouarre, Coulommiers) N. était accueilli au foyer « claire d'assise » mais suite à une altercation avec un surveillant de nuit, N. a pris un extincteur et l'a aspergé. Vu la violence de l'incident, N. a été exclu de l'établissement et orienté à l'EPDA Alizé. N. a été accompagné par sa référente ASE. Pendant la présentation, le jeune était posé et calme. Les éducateurs ont échangé avec lui sur les circonstances de son exclusion, et il lui a été rappelé les règles de vie en ce qui concerne l'utilisation du téléphone (sujet de la dispute avec le surveillant de nuit).

Depuis son arrivée N. a pu trouver sa place au sein du groupe, il respecte les règles de vie. Il a une relation saine avec ses pairs. Il n'hésite pas à solliciter les professionnels quand il en ressent le besoin. L'équipe éducative échange et construit avec lui une relation basée sur la confiance. Il participe activement à la vie du groupe et aide les autres jeunes à faire leurs tâches quotidiennes. Il prend également soin de son image, néanmoins l'équipe éducative doit lui rappeler parfois la nécessité de prendre sa douche le soir. Il a du mal à s'endormir, il lui a été prescrit un traitement neuroleptique.

N. a pu dire qu'il pratiquait le rugby auparavant. Néanmoins, il ne demande pas à être inscrit dans un club. Il participe aux activités proposées par les éducateurs et partage aussi des activités avec ses copains. N. sait se repérer dans l'espace. Lors de ses déplacements, il ne sollicite pas l'aide de ses éducateurs. Il prend seul les transports pour se rendre au lycée ou il est scolarisé en bac pro vente. Il a beaucoup de difficulté à être assidu. Il a totalisé 150 heures d'absence. Il a pu verbaliser ses difficultés scolaires. Depuis son arrivée dans notre établissement, N. a repris le chemin de l'école mais sans conviction. Nous recevons régulièrement des appels du lycée pour nous informer des absences ou des mauvais comportements du jeune au sein de l'établissement. Un rendez-vous est pris avec le proviseur et le conseiller principal d'éducation pour faire un point sur sa situation scolaire.

Lors de cette rencontre, N. a pu dire qu'il ne souhaite pas continuer dans cette filière. Son souhait est de faire un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) de cuisine.

Au vu de sa difficulté à respecter le cadre ainsi que son manque d'effort au lycée, il lui a été conseillé de trouver un stage en cuisine. Il doit rechercher un patron pour commencer un contrat d'apprentissage en Centre de Formation d'Apprentis CFA l'année prochaine

N. a des relations très compliquées avec sa mère. Un droit de visite médiatisée est instauré afin de soutenir leur relation et accompagner le rétablissement d'une communication plus sereine. Le père de N. indique recevoir son fils un week-end sur deux, il précise la difficulté de la relation par moment. Il ne semble pas être en capacité d'assurer la garde de son fils. Actuellement, ni les droits d'hébergement du père, ni les droits de visites de la mère ne sont exercés. N. semble affecté par le rejet de ses parents. Il semble important de continuer la thérapie familiale pour rétablir une relation saine entre les parents et leur fils.

Les objectifs prioritaires du Projet Individualisé d'Accompagnement sont donc :

- Continuité de la prise en charge médico-sociale ;*
- Travailler le projet professionnel et l'orientation ;*
- Renouer le lien avec sa famille ;*
- Valorisation et estime de soi.*

Afin d'aider le jeune à atteindre les objectifs de son PIA et lui permettre de se projeter vers un avenir professionnel, des actions personnalisées seront mises en place pour lui fournir les outils nécessaires à la réussite, que ce soit dans la gestion de sa vie quotidienne ou dans la connaissance des institutions existantes susceptibles de continuer à lui apporter de l'aide. L'équipe éducative se tient à sa disposition pour le soutenir dans ses démarches et l'encourager.

2.5 Les limites du champ éducatif en collectivité pour les jeunes adolescents

« Nombreuses sont les personnes en difficulté – enfants ou adultes – accueillies sur un mode collectif au titre de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Dès lors, ce type d'accueil leur impose de respecter les règles de fonctionnement et de vie en collectivité. Mais ces dernières ne doivent pas pour autant se substituer à l'objectif d'individualisation des prestations posé par le législateur ni gommer les droits des personnes au regard, notamment, du respect de leur vie privée et de leur intimité »

« Articles L.311-3-1 et L.311-3-2 du CASF » (Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 2002) « définissent les droits des usagers des établissements et services sociaux et médico-sociaux. »

L'adolescence est une période de la vie où les jeunes se développent et cherchent à affirmer leur identité. L'arrivée au sein de la collectivité constitue un moment important pour l'enfant. C'est une phase particulièrement délicate marquée à des degrés divers par la séparation, la sidération, l'incertitude, la colère, etc. C'est un changement de repère, de milieu de vie, une réorganisation complète de son quotidien.

L'accueil en foyer d'urgence impose le respect d'un certain nombre de règles de fonctionnement et une adaptation à la vie en collectivité.

Le collectif peut-être pesant et un peu enfermante, du fait de leur maturité et sollicitant plus d'indépendance notamment ceux âgés de 16 à 18 ans. Durant cette période, l'adolescent voit sa personnalité changer, ses goûts deviennent différents. Il s'approprie un style, sa personnalité se dessine peu à peu. Des libertés nouvelles lui sont octroyées, mais en contrepartie il doit se soumettre à certaines contraintes. Le refus de l'autorité peut alors se manifester par la fugue, qui pour certains permet de montrer un agacement envers les adultes, les fugues sont souvent dues à un refus des règles auxquelles l'adolescent doit se contraindre dans son quotidien. La fugue a souvent lieu dans un climat, une atmosphère de conflits. L'adolescent se réfugie parfois dans la délinquance pour s'affirmer auprès des adultes. Ces caractéristiques ayant pour but de montrer aux adultes qu'il a évolué et qu'il veut s'affirmer. Le rejet de l'autorité peut également être interprété comme une manifestation du refus de communiquer avec l'adulte.

Il convient donc de trouver des solutions qui répondent à leurs besoins en s'affranchissant progressivement de la « tutelle » de l'adulte.

Ces jeunes s'ouvrent ainsi à la perspective d'un CMJ. La connaissance progressive d'un jeune et des besoins qu'il exprime guide les adultes dans des modes d'action qui vont évoluer selon l'autonomie de celui-ci. La position d'accompagnement allie de manière paradoxale retrait et implication et interroge la posture du professionnel. Les éducateurs doivent trouver un équilibre délicat entre offrir un espace aux adolescents pour qu'ils prennent des décisions et se responsabilisent, tout en étant présents pour les soutenir et les guider dans leurs choix. La base de l'accompagnement est la reconnaissance et la conviction que le jeune est en capacité d'évoluer et de changer. Cela nécessite de la patience, de l'écoute et de la confiance mutuelle entre les adultes et les adolescents. Les professionnels doivent être ouverts à la remise en question de leurs propres postures et prêts à s'adapter aux besoins changeants des jeunes tout au long de leur parcours vers l'âge adulte.

Tout l'enjeu d'un accueil de qualité est de garantir, dans ce collectif, au travers des organisations de travail et des modalités d'actions développées, une individualisation de l'accompagnement.

Selon la Haute Autorité de la Santé (HAS) issu du guide « Recommandations de bonnes pratiques professionnelles » Si la vie en collectivité génère des contraintes diverses (rythme

de vie, hygiène, sécurité, horaires, etc.), chaque personne doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement individualisé qui contribue au développement, au maintien ou au rétablissement de son autonomie. » L'objectif de cette recommandation « Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement » est de promouvoir des pratiques professionnelles qui permettent un juste équilibre entre l'accueil collectif proposé par une structure, sa mission et la responsabilité qui en découle, au bénéfice de la personne. » (Haute Autorité de Santé [HAS], 2018).

2.6 Le contrat jeune majeur : pour accompagner la transition de l'autonomie vers l'indépendance

Ces deux concepts peuvent se renforcer mutuellement, car l'autonomie peut conduire à l'indépendance et vice versa. Depuis plusieurs années, l'anticipation de la majorité se traduit dans la rédaction des objectifs des PIA. Cette anticipation de la majorité s'inscrit dans la pratique des professionnels des services d'accompagnement d'adolescents. La contractualisation avec le département du CJM s'inscrit toujours sur le principe de la finalisation d'un procès initialisé avec le jeune. L'axe de travail pour l'accompagnement de ces majeurs est « de capitaliser » la sécurité proposée par le lieu d'accueil et ne surtout pas fragiliser le jeune durant cette période transitoire via une orientation ou une rupture. Cette notion de préservation du lien ou de point de référence s'inscrit comme un élément fondamental dans la volonté de mieux accompagner les jeunes majeurs. Le ministère des solidarités et des familles a élaboré un « référentiel d'accompagnement pour les sorties de l'ASE (stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté). » (Ministère des Solidarités et des Familles, 2019). Il paraît intéressant, via ce projet, de rendre lisible les actions éducatives existantes, Il paraît incontournable de proposer « *une définition* » de cette notion d'autonomie et de la traduire en actions éducatives. Cette réflexion et la réalisation de ce projet d'accompagnement des adolescents à l'autonomie tiendront compte du contexte national et départemental.

En lien avec le projet d'établissement et aux attendus du conseil départemental concernant l'élaboration d'un référentiel d'accompagnement visant l'autonomie, il me paraît important de choisir une définition de l'autonomie la plus efficace possible.

Je propose quatre formes d'accompagnement avec des d'actions qui peuvent être mises en place pour accompagner des jeunes vers l'autonomie :

- « Quotidienneté » : apprendre aux jeunes à se débrouiller seuls et à gérer les activités du quotidien (faire les courses, cuisiner, nettoyer, etc.) ;

- « Vivre ensemble » : aider les jeunes à comprendre et respecter les règles et les normes de la vie en société pour favoriser leur intégration sociale (le savoir-vivre, les facteurs de socialisation) ;
- « Réussite » : soutenir les jeunes dans leur parcours scolaire et professionnel pour leur permettre d'atteindre une autonomie financière ;
- « Responsabilisation » : inciter les jeunes à assumer les conséquences de leurs choix et de leurs actions (capacité à s'engager, à devenir des citoyens responsables, etc.).

Ces quatre formes d'accès à l'autonomie me semblent être un cadre pouvant être traduit en missions en demandant aux jeunes dans une logique d'évolution.

Dans le contexte actuel de la France, il est évident que l'indépendance n'est pas simplement atteinte à un moment précis de la vie, mais plutôt une situation instable qui demande un suivi personnalisé. Les contraintes économiques et sociales rendent difficile pour le Foyer de l'Enfance de transmettre aux jeunes les compétences nécessaires pour devenir autonomes de manière durable.

L'objectif est donc de les soutenir et de les guider dans leur parcours de vie. Je souhaite les aider à appréhender leur environnement en prenant en compte les exigences qui se présentent à eux. En développant les compétences ci-dessus, ils pourront prendre des décisions éclairées et éviter les ruptures dommageables dans leur parcours. Je crois fermement que chaque jeune mérite une chance équitable de réussir dans la vie, malgré les obstacles qu'ils peuvent rencontrer. L'accompagnement que nous leur offrons vise à leur donner les outils nécessaires pour surmonter ces difficultés et pour s'épanouir dans leur vie d'adulte.

En travaillant avec eux, en les encourageant à découvrir leurs passions et leurs talents, je souhaite créer un environnement propice à leur épanouissement personnel et professionnel. Je suis convaincue que chaque jeune a un potentiel et qu'il est de notre devoir de les soutenir dans leur quête d'autonomie et de succès. Mon approche est ancrée dans la bienveillance, le respect et la compréhension des difficultés auxquels ils peuvent être confrontés. Je crois en leurs capacités à grandir et à devenir des individus responsables et épanouis.

Afin de clarifier ces deux mots, autonomie et indépendance, souvent utilisés de manière indifférenciée, ils n'ont cependant pas le même sens.

Selon Colbeau-Justin « La personne AUTONOME décide elle-même de l'organisation de sa vie, donc des actions à réaliser. La personne INDEPENDANTE a la possibilité de faire seule, mais n'est pas forcément autonome » (Colbeau-Justin, P. 1996, p. 1).

2.7 Les perspectives d'une réponse institutionnelle adaptée aux besoins des jeunes adolescents accueillis en Accueil d'Urgence est-elle possible ?

Les foyers d'accueil d'urgence de la protection de l'enfance n'ont pas pour mission première de travailler l'indépendance, puisque les jeunes sont accueillis pour une durée de trois mois renouvelable une fois. Les trois grands axes sont d'accueillir, d'observer et d'orienter. Néanmoins, je rappelle le cadre réglementaire et les textes de référence

- « La loi du 14 mars 2016 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, loi de 2016) introduit la mise en œuvre, pour tout mineur accueilli, d'un entretien organisé un an avant sa majorité pour faire un bilan de son parcours et envisager les conditions de son accompagnement vers l'autonomie à décliner au sein de Projet Pour l'Enfant.
- Document de référence intitulé « accompagner les sorties de l'Aide Sociale à l'Enfance » (Ministère des Solidarités et des Familles, 2019)
- « La loi du 7 février 2022 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, Adrien Taquet, loi 2022) confirme l'obligation d'entretien instauré par la « loi du 14 mars 2016 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, loi de 2016) et la complète en précisant que l'entretien doit être réalisé un an au plus tard avant la majorité.
- « Le décret n°2022-1234 du 5 août 2022 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2022) décline les modalités de mise en œuvre du Projet d'Accès à l'Autonomie et les thématiques à évaluer pour adapter l'accompagnement du jeune.

La mise en place d'une réponse institutionnelle adaptée nécessite une volonté politique, des ressources adéquates et une coordination efficace entre les acteurs du système de protection de l'enfance. Lorsque ces conditions sont réunies, il est tout à fait possible de fournir un accueil d'urgence adapté aux besoins des jeunes adolescents, leur offrant ainsi des perspectives positives pour leur développement et leur avenir.

Accompagner les jeunes vers l'autonomie et un des axes définis dans le schéma départemental et de la rédaction du projet d'établissement. Pour concrétiser ce projet, il convient de bien définir l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires tant au point de vue matériel qu'humain et de définir les modalités d'organisation.

Au vu des difficultés et besoins identifiés, l'EPDA Alizé doit se doter d'un service d'accompagnement vers l'autonomie qui permettra :

- D'évaluer très concrètement les compétences de certains jeunes à être autonomes ;
- De ne pas fragiliser, par un changement de lieu et de mode d'accueil trop brutal, un projet de vie nouvellement amorcé, en favorisant une continuité ponctuelle de l'accompagnement ;

- De pallier l'absence de place disponible dans les services extérieurs de semi autonomie et autonomie pour les jeunes prêts à investir un tel projet.

Je souhaite mettre en place l'extension d'un service sur l'accompagnement à l'autonomie pour éviter des échecs dus à certaines orientations. Il convient donc que je mène des réflexions pour sécuriser les parcours en observant les jeunes en situation. Cela permettra d'apporter des éléments d'observations à la nouvelle structure de semi autonomie afin de pouvoir proposer des axes de travail, voire d'objectiver s'il s'avère que cette orientation ne serait finalement pas pertinente. Ce projet s'entend dans la mise en œuvre d'actions, individuelles ou collectives, visant à donner aux adolescents les outils nécessaires pour bien appréhender « l'après », tant dans la gestion du quotidien, que dans la connaissance des institutions et des dispositifs existants. Il s'agit également d'accompagner les jeunes vers la professionnalisation. L'UMS déjà bien mobilisée dans l'accompagnement et la prise en charge des jeunes serait au centre de ce projet en lien avec les cheffes de service et les éducateurs des groupes des adolescents.

Voici un « SWOT » (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats), tableau des opportunités et des contraintes qui nous permet de répertorier et d'analyser les éléments favorables et défavorables qui peuvent influencer la réussite ou l'échec du projet.

	Opportunités	Contraintes
Au sein de l'établissement ALIZÉ	<ul style="list-style-type: none"> - Un des axes du projet d'établissement porte sur l'accompagnement à l'autonomie - Le projet est soutenu par le service de l'UMS et le service adolescent. - Garantir un accueil inconditionnel. - Développement d'actions innovantes pour éviter les sorties sèches du dispositif en évitant une rupture de parcours. - Un pavillon sur la commune de Rubelles est déjà fonctionnel. Il peut être mis à disposition sans frais supplémentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le service adolescent bien que soutenant le projet se sent désinvesti d'une mission. - Réorganisation et / ou perturbation du service de l'UMS et du service adolescent. - Intégrer un nouveau chapitre dans le projet de service adolescents - Le lieu du pavillon sur la commune de Rubelles pourrait être un frein pour les jeunes de Provins scolarisés ou en parcours apprenant. - Le pavillon permet d'accueillir 3 jeunes sans mixité.

	Opportunités	Contraintes
A l'extérieur de l'établissement ALIZÉ	<ul style="list-style-type: none"> - La Direction de la Protection de l'Enfance et des Familles a d'ores et déjà identifié, dans le cadre des réflexions menées pour réajuster le PPE, des « éléments de méthode pour l'accompagnement à l'autonomie des mineurs confiés à l'ASE » - Pas d'impact financier car les 3 places sont déjà prévues dans les effectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer les contacts avec les partenaires extérieurs dont la mission principale est l'accueil en semi autonomie afin de faciliter les orientations. - Travail de fond avec les collègues de l'ASE

La finalité de ce projet est de redonner confiance aux jeunes et de leur permettre de poursuivre leur prise en charge sur des structures extérieures de semi autonomie ou bien de réunir les conditions nécessaires pour réaliser des sorties positives en accédant directement à un projet d'autonomie par l'accès à un logement.

En conclusion de cette deuxième partie j'ai présenté les problématiques spécifiques des adolescents accueillis au sein de l'EPDA Alizé, en mettant en évidence les enjeux et les perspectives qui s'en dégagent. J'ai d'abord retracé l'histoire de l'établissement qui favorise une volonté de construire une collaboration transversale entre les différents dispositifs. J'ai ensuite décrit le profil des adolescents pris en charge en accueil d'urgence, ainsi que leurs besoins et leurs attentes. J'ai également analysé l'intérêt du projet individuel d'accompagnement et du « rendez-vous des 16 ans » (Ministère des Solidarités et de la santé, 2022), qui visent à préparer les jeunes à leur sortie du dispositif. J'ai souligné les limites du champ éducatif en collectivité pour les jeunes adolescents, qui peuvent entrer en conflit avec leur besoin d'intimité et d'individualisation. Enfin, j'ai abordé le contrat jeune majeur, qui permet d'accompagner la transition de l'autonomie vers l'indépendance, ainsi que les perspectives d'une réponse institutionnelle adaptée aux besoins des jeunes adolescents que nous accueillons. J'ai ainsi montré que l'accueil d'urgence est un dispositif complexe et évolutif, qui nécessite une prise en charge globale et personnalisée des jeunes, en tenant compte de leurs spécificités et de leurs potentialités.

3 Troisième partie : Une réponse innovante favorisant un parcours résidentiel diversifié

En 2015, j'ai présenté ce projet une première fois. Malgré le soutien de la DG de l'époque, il n'a pas obtenu d'avis favorable de la part des autorités car le travail sur l'autonomie ou plus particulièrement sur la semi autonomie ne relevait pas des missions d'accueil d'urgence. Après l'adoption des « lois de 2016 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, loi de 2016) et de « 2022 » (Ministère des Solidarités et de la Santé, Adrien Taquet, loi 2022) et pour répondre à la problématique des sorties sans solutions, j'ai retravaillé ce projet en présentant une note d'intention à la DG, au CA, à la Direction de la Protection de l'Enfance et des Familles (DPEF) et à la Direction Générale Adjointe de la Solidarité (DGAS). Cette fois-ci, ce projet a suscité toute leur attention et il m'est demandé de développer ma démarche et de détailler la pertinence de mener à bien le développement du service UMS avec l'ouverture d'un pavillon de semi autonomie. L'objectif étant la validation du projet pour mettre en place cette expérimentation.

3.1 Descriptif de l'organisation mise en place pour offrir un parcours résidentiel diversifié aux jeunes accueillis

La mise en place d'une organisation bien structurée joue un rôle essentiel dans l'offre de service que je veux mettre en place pour offrir aux jeunes un parcours résidentiel diversifié. Je vais donc vous présenter les différents aspects à prendre en compte. (Annexe N°3 : L'organisation et l'environnement des foyers.)

3.1.1 La communication et mon plan d'actions

Le changement est une composante importante du management d'équipe à prendre en compte dans la réalisation d'un projet car « Le changement provoque toujours des résistances légitimes et inévitables. Il s'agit du passage du dur et du sûr au souple et à l'incertain » (Miramon, 2020, p. 150).

L'une des principales raisons de l'échec dans la conduite du changement est le manque de communication. Celle-ci est essentielle car elle permet de clarifier le projet, favorise la reconnaissance de l'identité institutionnelle, renforce le sentiment d'appartenance des agents, et assure la cohérence et la cohésion de l'ensemble. Le projet ayant été approuvé par la DG et les Directions représentant le Conseil Départemental de Seine-et-Marne. Je dois assurer une communication appropriée en les maintenant informés de l'évolution du projet, ainsi que des éventuels obstacles auxquels nous pourrions être confrontés. Ces informations seront transmises grâce à la présence de la DG au sein du Comité de Pilotage (COFIL).

Pour surmonter les résistances liées aux changements, je propose de communiquer de la manière suivante :

- Réunion d'information institutionnelle avec l'ensemble du personnel ;
- Note de service pour constituer le COPIL chargé d'alimenter le projet ;
- Groupe de travail, planning de réunions et modalités de fonctionnement sur les différentes fiches actions en lien avec l'autonomie ;
- Informations sur le déroulement de la démarche auprès des jeunes et des familles ;
- Diffusion d'un questionnaire aux jeunes et aux familles ;
- Formalisation d'un « avenant » au projet de service de l'UMS en vue de son extension. Les missions du service de semi autonomie rejoignent celles de l'établissement dans son ensemble à savoir accueillir, observer et orienter, dans un dispositif d'accueil d'urgence ;
- Pour finir par la présentation du projet en vue de la validation par les instances de représentation du personnel (IRP), le CA et les autorités de contrôles ;
- La communication se fera également par le « Flash info » de l'établissement ;
- Concernant les partenaires extérieurs, il sera possible d'informer l'ASE lors de la synthèse d'admission, PIA, PPE, synthèse d'orientation mais également en allant à la rencontre des structures proposant la semi autonomie, Foyer Jeunes Travailleurs (FJT), bailleurs sociaux, etc.

Le COPIL sera chargé d'interroger les grands axes. Ceux-ci seront travaillés avec les équipes lors de groupes de travail. Cette méthode apparaît être un réel outil de management puisqu'elle permet de fédérer les équipes en les responsabilisant, en valorisant leurs actions et en décloisonnant leurs pratiques par la rencontre des différents professionnels. C'est l'occasion pour les équipes de prendre du recul par rapport à leurs pratiques individuelles et collectives en venant se questionner sur les besoins des jeunes et sur les effets attendus permettant de garantir la cohérence, la pertinence, l'efficacité des pratiques. Cela conduira à des interrogations et à des réflexions visant à favoriser l'harmonisation des pratiques sur les groupes adolescents en vue d'intégrer le service semi autonomie.

Ma démarche pour la constitution du COPIL se base sur la participation, la coopération et de délégation, visant à instaurer la confiance et l'autonomie à tous les niveaux hiérarchiques. Mon autorité découle d'une hiérarchie respectée ainsi que du respect des principes énoncés ci-dessus. Toutefois, elle est également étayée par mon leadership, qui consiste à motiver et sensibiliser l'équipe tout en établissant des objectifs clairs.

L'implication active de l'équipe et l'amélioration continue de nos actions se situent au cœur de cette approche, impliquant une reconnaissance des éventuelles résistances au changement et la création d'un environnement propice à l'adoption de nouvelles pratiques novatrices. Le travail d'équipe favorise la solidarité, facilite la communication et permet une adaptation aux différentes phases du projet. L'approche participative que je privilégie encourage l'émergence de l'innovation et la recherche continue de l'amélioration.

En terme de retro planning (Annexe N°4), je pense que les phases de réflexions, de la rédaction, de la restitution du projet peuvent être abouties sur l'année 2023. Si le projet est validé, l'extension du service pourrait être mis en place début 2024.

Ce plan de communication et d'action s'inscrit dans la dynamique de l'établissement autour du Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (PACQ). Dans ma fonction de directrice adjointe, je veille également à la Qualité de Vie au Travail (QVT).

3.1.2 La structure d'accueil

L'accompagnement vers l'autonomie proposé par l'EPDA Alizé va se concrétiser au sein d'un pavillon à proximité du Hameau du Moulin. Celui-ci, utilisé auparavant comme pavillon de fonction, présente un espace de vie suffisamment grand pour accueillir 3 jeunes. Si aucun profil d'adolescent ne correspond, le pavillon servira de point d'accueil pour les différentes missions de l'UMS (Accueil fratrie, travail individualisé ou autres). Il nécessite, à ce jour qu'une réfection intérieure sur le plan de la propreté et de l'achat de mobilier mais pas de transformation conséquente dans la restructuration des locaux. Des bureaux de contrôles passeront vérifier la conformité de celui-ci, mais d'ores et déjà je prévois d'installer une alarme incendie de type 4. Les extincteurs sont déjà en place. L'ensemble de ces investissements, estimé à moins de 15 000 €, est supportable par l'établissement.

Les chambres individuelles sont en nombre suffisant et les espaces communs (cuisine, séjour, sanitaires, jardin, etc.) assez spacieux pour être partagés au gré des besoins individuels et collectifs.

Le caractère plus responsable des jeunes qui seront hébergés devrait être aussi un gage de respect de ces locaux. La proximité du lieu avec le service de l'UMS me paraît aussi profitable du fait du caractère novateur de ce projet et de l'expérimentation d'un encadrement non traditionnel.

3.1.3 Les jeunes accueillis

Pour beaucoup d'adolescents, une orientation en semi autonomie est source d'angoisse, de questionnements, de peur.

Pour la plupart, ils en ignorent totalement les contraintes et les difficultés et se retrouvent plongés d'un coup d'un collectif à une solitude où ils réalisent qu'être autonome est bien plus complexe.

Véritable « sas » d'observation et d'évaluation, ce dispositif répondra aux exigences de la vie en autonomie en confrontant un jeune à une situation réelle.

Ce dispositif permettra en effet à un adolescent de découvrir la vie en pavillon, de devenir plus autonome dans ses choix et de préparer son projet d'orientation et son indépendance. Il sera un passage cohérent et pertinent avant une orientation vers l'hébergement individuel. Ce passage vers un lieu où il va être seul, sera le moment où il va juger de là où il en est, de sa valeur, de l'état de ses relations sociales.

Le projet d'accompagnement vers l'indépendance concerne de manière permanente un effectif de trois jeunes. Ces derniers ont été préalablement pris en charge sur un groupe adolescent et ont fait l'objet d'une première évaluation sur leur autonomie dans le collectif permettant de statuer sur leur possibilité à s'engager dans une démarche d'indépendance.

3.1.4 Les ressources humaines

L'accompagnement et le suivi de ces trois jeunes sur le pavillon expérimental sera pris en charge par une extension du service de l'UMS. Lors de cette expérimentation, il n'est pas prévu d'augmenter le nombre d'ETP.

Face au nombre important d'enfants en difficultés scolaires ou en rupture sociale, aux nombreux passages à l'acte, face aux difficultés d'orientation que rencontrent les équipes éducatives des unités de vie adolescents, face à l'allongement des temps de placement, l'Unité de Mobilisation Socio-Éducative tente par une approche différente d'accompagner, en lien avec les équipes pluridisciplinaires, au plus près de leurs besoins, ces enfants sans limite et en très grande souffrance.

Un tel accompagnement demande du temps. Il faut avant tout pouvoir entrer en lien avec le jeune et petit à petit gagner sa confiance.

Ce travail long et délicat est indispensable au niveau de l'accueil d'urgence. En effet, une orientation de qualité et adaptée, (mission principale de l'accueil d'urgence) en dépend.

L'UMS emploie une partie de ses ressources à imaginer et développer des prises en charge dédiées à ces enfants qui n'arrivent pas à trouver leur place dans le dispositif actuel.

Ils accompagnent principalement les enfants les plus en difficulté dans la construction de leur projet personnel. Très souvent le travail est basé sur une prise en charge dès leur arrivée en collectivité. Il convient alors de savoir entrer en lien avec l'adolescent, obtenir sa

confiance, dégager des pistes de travail et l'accompagner tout au long de son projet personnel.

L'équipe de l'UMS pourra, suivant le projet personnel du jeune, proposer une expérience en semi autonomie.

Ces professionnels ont déjà pour mission de prendre en charge ces jeunes, et ils vont donc ajuster leur approche au sein du pavillon pour les aider davantage à développer leur autonomie. L'objectif est de les aider à prendre conscience des compétences nécessaires pour être indépendants.

3.2 Mettre en œuvre le parcours personnalisé en pavillon

Étant donné les besoins spécifiques des jeunes, il est primordial que le Foyer de l'Enfance mette en place un service d'accompagnement visant à les aider à atteindre l'autonomie. Cette approche de parcours a été développée compte tenu de la contrainte de temps liée à leur passage ou à l'approche de leurs majorités. Le foyer se doit de diversifier les possibilités d'accueil et les apprentissages dans les domaines de la vie quotidienne, ainsi que de favoriser leurs évolutions afin d'envisager leur avenir en tant qu'adultes.

Différents points sont à prendre en compte pour l'accompagnement de mineurs dans le pavillon. L'objectif est de sécuriser la prise en charge au maximum.

L'emplacement géographique de ce pavillon, à proximité du Hameau du Moulin, permet une présence éducative 24h/24, 7j/7 si besoin.

De plus l'équipe de l'UMS est présente physiquement du lundi au vendredi. Une permanence téléphonique est mise en place les soirs et week-ends hors urgence.

Cette présence permettra d'évaluer les potentialités des jeunes accueillis au niveau de la socialisation, l'autonomisation et la responsabilisation avant une orientation vers l'hébergement individuel.

Un téléphone portable prépayé sera remis à l'adolescent le jour de son accueil.

Ce téléphone sera uniquement destiné à pouvoir joindre les membres de l'UMS, le cadre d'astreinte du Hameau du Moulin ou les secours. Il servira également à pouvoir contacter le jeune à n'importe quel moment.

3.2.1 La procédure d'admission

Toute demande d'admission d'un jeune accueilli préalablement sur un groupe adolescent de l'EPDA Alizé nécessite une présentation de la situation qui peut émaner :

- D'une proposition de l'équipe de l'UMS ;

- D'une demande des Unités de vie Adolescent ;
- D'une demande de l'adolescent lui-même.

Cet accueil doit être notifié :

- Auprès de l'ASE ;
- Auprès des RTPE ;
- Auprès des parents.

Les conditions d'accès sont soumises au projet personnel de l'adolescent :

- Un projet quotidien obligatoire ;
- Un projet d'orientation en semi autonomie est préférable.

Les conditions d'accès sont soumises au potentiel de l'adolescent :

- Être un minimum autonome en collectivité ;
- Savoir respecter un cadre ;
- Argumenter son projet ;
- Être acteur de son projet.

Une première étude du projet d'admission du jeune se fera en réunion avec l'équipe de l'unité adolescent.

Lors de la procédure d'accueil, L'UMS propose un premier rendez-vous à l'adolescent pour discuter de son projet. Il s'en suit une visite du pavillon.

Si l'avis de l'UMS est favorable :

- L'adolescent doit dans la semaine qui suit confirmer et motiver sa demande par écrit ;
- Signer le contrat d'accueil (Durée de l'accueil, modalités de résiliation, état des lieux, règles de vie du pavillon, complément du DIPC initial).

3.2.2 La gestion du service dans son organisation et son accompagnement

Le service de l'UMS chargé de ce nouvel axe d'accompagnement vers l'autonomie est géré par un chef de service placé sous ma responsabilité hiérarchique (directrice adjointe du Hameau du Moulin). Ce chef de service travaille au quotidien en lien étroit avec les cadres socio-éducatifs des groupes adolescents, en charge de l'encadrement de proximité des personnels éducatifs et du suivi des jeunes accueillis.

Les éducateurs du service UMS sont les seuls en charge de l'accompagnement éducatif de proximité des jeunes accueillis, dans le service vers l'autonomie.

Par contre, concernant les domaines spécifiques tels que médical, psychologique, administratif, il bénéficie de l'appui et de la collaboration des professionnels de l'établissement en charge de ces fonctions. Il travaille en lien étroit avec ces agents tant

dans la réflexion et l'analyse des besoins que dans leur prise en charge. Les jeunes bénéficient sur toute la durée de leur accueil des soins offerts dans l'établissement. Ils sont cependant accompagnés dans le cadre de ces soins dans une logique de prise d'autonomie et une guidance vers les outils de droit commun.

Le service de l'UMS a en charge le suivi du projet individualisé de chaque jeune au travers de la vie quotidienne, de la scolarité ou de l'apprentissage professionnel, de la santé, des questions administratives dans leur ensemble (CMU, Couverture Maladie Universelle, régularisation, compte bancaire, etc.) et des relations familiales.

Le suivi et l'accompagnement des jeunes accueillis dans le dispositif exigent des réunions de travail bimensuelles dans un premier temps (à voir à l'usage). Ces réunions regroupent le cadre socio-éducatif, l'un des éducateurs du service, le psychologue et l'infirmière si besoin. Elles ont vocation à aborder et réfléchir à l'évolution de chaque jeune, en lien avec son projet individualisé, mais aussi à la dynamique du pavillon, organisationnelle et relationnelle au sein du pavillon.

Un des éducateurs du service est en charge d'organiser, une fois par semaine, des temps d'échange et de responsabilisation avec les trois jeunes accueillis, dans une dynamique semi-collective. Ces moments permettent également de travailler l'aspect de socialisation chez les jeunes qui seront bientôt confrontés directement et, par conséquent, sans le « filtre » de l'Aide Sociale à l'Enfance, aux outils et règles de droit commun de la société. Ces échanges font l'objet d'un compte-rendu écrit, dont un double est transmis aux cadres et consigné au service administratif.

Comme dans tout suivi éducatif, l'éducateur est en charge d'effectuer les écrits étayant les accompagnements réalisés.

Les écrits seront :

- La note d'évolution sur les compétences acquises de l'adolescent est transmise aux établissements proposant des accueils en semi autonomie en vue d'une orientation de qualité ;
- Le suivi du Projet Individualisé d'Accompagnement (en vue d'une orientation extérieure en lien avec les services de l'aide sociale à l'enfance) ;
- Les comptes rendus de réunion d'équipe hebdomadaires ;
- Les comptes rendus de réunion de jeunes ;
- La tenue d'un cahier de liaison et observation pour le service ;
- Les notes d'évènement particulier si nécessaire.

Les dossiers des jeunes sont centralisés et consultables sur le pôle administratif.

L'UMS reste en permanence présente auprès de l'adolescent et veille au bon épanouissement de celui-ci en accomplissant ou en contrôlant diverses actions pour son bien-être :

- Des passages réguliers aux heures de présence du jeune ;
- Une permanence téléphonique ;
- Maintien des Droits de Visite et d'Hébergement (DVH) ;
- Maintien des rendez-vous personnels.

L'équipe de l'UMS accompagne dans les premiers temps l'adolescent dans les gestes du quotidien :

- Faire les courses avec lui et lui apprendre à respecter un budget ;
- L'accompagner dans la confection de repas ;
- L'accompagner dans les tâches quotidiennes, entretien des locaux, lessives, etc. ;
- Démarches liées aux droits (identité, protection sociale, aides, etc.) ;
- Connaître ses droits et ses devoirs (et le sens de l'organisation sociale / citoyenneté) ;
- Identifier les institutions correspondantes ;
- Savoir remplir les documents, faire les démarches (ouverture de droits, de comptes, etc.).

Tenue du pavillon :

- Entretien du pavillon ;
- Investir /s'approprier le pavillon ;
- Comprendre et respecter les règles sociales (voisinage, etc.).

Gestion du budget :

- Savoir-faire et gérer un budget prévisionnel ;
- Etablir et tenir des priorités ;

Utiliser les transports :

- Organiser ses déplacements ;
- Utiliser les transports en commun.

Prendre soin de soi :

- S'alimenter (diététique) ;
- Adopter des rythmes de vie adaptés (sommeil, etc.) ;
- Avoir une hygiène personnelle et vestimentaire.

Le temps libre :

- Savoir organiser son temps libre et ses loisirs ;
- Gérer la solitude.

Le scolaire / le professionnel :

- Maintenir le projet personnel mis en place.

Recevoir de la visite :

- Savoir gérer et protéger son espace de vie ;
- Être en capacité de dire non ;
- Savoir alerter.

Autres situations :

- Savoir prendre des initiatives adaptées ;
- Apprendre à trouver des solutions ou gérer les moments difficiles sans avoir recours systématiquement aux éducateurs.

Afin de pouvoir répondre à toutes ces attentes, l'établissement mettra à disposition les produits d'entretien, le linge de lit et de maison. Le linge de toilette sera, par contre, personnel à chaque jeune et sera acheté dans le cadre du budget vêtement. Le jeune aura les mêmes montants alloués qu'en collectivité. La somme est définie chaque année par une délibération du CD concernant l'habillement et l'argent de poche. Pour les autres dépenses telles que les produits d'hygiène, le coiffeur, l'alimentation et le transport, un montant est fixé par l'établissement. Cette somme pourra être revue à la baisse dans le cas où le jeune percevrait une allocation dans le cadre de son cursus professionnel. Ce principe le préparera aussi à sa condition d'adulte et à sa complète autonomie.

L'éducateur de l'UMS sera en charge de la « gestion » des finances nécessaires aux besoins quotidiens des jeunes. Chaque semaine, en lien avec le jeune, il anticipera les besoins pour la semaine à venir et adressera à son chef de service ses demandes, que ce soit en espèces ou bons d'achat. En collaboration avec le jeune, il gèrera les dépenses réalisées ou à réaliser. Il identifiera avec lui les besoins avant toute dépense. Après les achats, il collectera et assurera une première vérification de ces dépenses et des justificatifs fournis. Au fil des semaines, le jeune devra devenir de plus en plus autonome et force de proposition dans ses actes.

Concernant les activités, un jeune, accueilli, préalablement dans une des structures collectives de l'établissement et qui bénéficie d'une inscription dans un sport (ou autre activité), poursuivra lors de son admission dans le service, l'activité en question.

En revanche, en l'absence d'inscription à son entrée dans le service, le jeune pourra bénéficier de l'activité de son choix mais à ses propres frais. Ce principe concourra aussi à l'autonomie de chacun.

L'éducateur pourra prévoir ponctuellement avec les trois jeunes une activité de loisir commune, financée par l'établissement, dans le but d'influer positivement sur la dynamique collective. Individuellement, il pourra aussi être proposé au jeune la prise en charge d'une sortie ou activité (cinéma, restaurant, etc.). Ceci devra cependant rester ponctuel dans l'optique de préparer chacun à la réalité de la vie en autonomie et à ses contraintes financières.

L'objectif principal est de mettre l'adolescent en situation réelle, pas en difficulté.

L'adolescent a alors une vision plus globale de ce que peut être la vie en semi autonomie : les responsabilités, les contraintes, etc.

Les difficultés rencontrées lors du cheminement vers l'autonomie pour un jeune peuvent parfois conduire à des échecs temporaires, mais elles offrent également des opportunités précieuses d'apprentissage.

Les difficultés sont à classer sous deux formes :

- Le jeune qui met sciemment son projet d'accueil en péril par un comportement inadapté, voire répréhensible ;
- Le jeune pour qui l'accession à l'autonomie est encore trop prématurée et qui par conséquent se retrouve en insécurité dans le service.

Lorsqu'un jeune met sciemment son projet d'accueil en péril, par des comportements inadaptés et répétés, un recadrage par la direction est dans un premier temps effectué. Si les problèmes perdurent, le service de l'Aide sociale à l'enfance est alerté de l'interruption prochaine de la prise en charge du jeune et de son retour sur le collectif. En effet, le passage sur le pavillon ne constitue pas une place supplémentaire. La prise en charge financière continue d'être prise en compte sur le collectif, et sa chambre lui est donc toujours attribuée. Cependant, il va donc falloir retravailler sur les défaillances liées aux incapacités / manquements constatés lors de l'expérience de mise en situation du jeune ou bien suivant celle envisagée pour une nouvelle orientation.

Si le jeune ne trouve pas sa place dans le service d'accompagnement vers l'autonomie en raison d'une certaine immaturité ou d'un mal-être, le jeune retourne également vers le collectif. L'équipe composée d'éducateurs et de collaborateurs de l'institution (cadres, psychologues, aides-soignants, etc.) doit par conséquent rechercher une nouvelle solution

d'accueil pour le jeune en collaboration avec le service de l'ASE, solution adaptée à ses besoins et à sa capacité à s'affranchir ou non de la tutelle de l'adulte. Cette réorientation ne doit pas se faire dans la précipitation. L'adolescent doit aussi participer à la construction d'un nouveau projet de vie, sans que cet « échec » ne le perturbe trop. En attendant une réorientation, les éducateurs doivent renforcer leur accompagnement en tenant compte des fragilités identifiées.

En cas de difficultés moindres, qui n'impliquent pas forcément la recherche d'une autre solution d'accueil, l'éducateur est aussi amené à « doser » son accompagnement. Chaque jeune doit être pris en compte dans sa singularité.

3.2.3 Devenir acteur de sa vie : L'empowerment des jeunes en foyer d'accueil d'urgence

Je m'intéresse à la notion « d'empowerment » qui vient de l'anglais et signifie littéralement « donner du pouvoir » autonomisation (Wikipédia, s.d) dans le champ de la protection de l'enfance, en particulier auprès des adolescents. Cette notion est peu opérationnelle et souvent mal comprise par les agents de l'établissement. L'approche axée sur le « sentiment de pouvoir agir » attire mon attention comme une méthode pertinente. Cela repose sur le développement des compétences, de « l'agentivité » qui vient de l'anglais agency, qui signifie « capacité d'agir » ou « pouvoir d'agir » (Wikipédia, s.d) et du sentiment d'efficacité personnelle des jeunes, dans une perspective d'éducation réflexive.

Pour mieux appréhender les fondements, prenons l'exemple des libertés d'opportunité et de bien-être. Les opportunités offertes aux jeunes pour s'exprimer, participer à des activités communautaires ou accéder à des ressources éducatives peuvent influencer leur perception de leur propre pouvoir d'agir. De même, leur bien-être émotionnel et physique joue un rôle important dans leur connaissance à prendre des initiatives et à agir pour leur propre développement.

Cependant, je reconnais également certaines limites inhérentes à ce sentiment. Par exemple, il peut être difficile de mesurer de manière objective le sentiment de pouvoir agir chez les adolescents. Les indicateurs quantitatifs ne peuvent pas toujours saisir la valeur des expériences individuelles et les interactions sociales qui influencent ce sentiment. De plus, ceci peut varier en fonction des contextes culturels, sociaux et individuels. Par exemple, les jeunes issus de milieux défavorisés peuvent ressentir des obstacles structurels plus importants pour développer leur sentiment de pouvoir agir.

Les possibilités de développement des pratiques éducatives et d'accompagnement au sein du service de l'UMS peuvent influencer positivement le sentiment du pouvoir agir des adolescents. Par exemple, des ateliers participatifs encouragent les jeunes à prendre des décisions et renforcent leur confiance en eux ainsi que leur sentiment d'efficacité personnelle. De même, un environnement éducatif inclusif peut contribuer au développement de « l'agentivité » des jeunes en leur offrant des opportunités d'apprentissage significatives.

3.2.4 Évaluer l'autonomie des jeunes : Une approche vers la mesure de leur indépendance

En fonction des modes d'accueil proposés aux jeunes, qu'il s'agisse de collectifs ou de semi autonomie, les éducateurs de l'UMS et du groupe adolescent devront évaluer les progrès accomplis dans l'acquisition de leur autonomie. Pour ce faire, ils mettront en commun leurs observations afin de mettre à disposition leurs compétences individuelles en fonction des besoins et du développement des jeunes. Ils envisagent la création d'un outil destiné à évaluer les compétences individuelles des jeunes à l'instant « t ». Ce dernier serait leur référentiel d'autonomie, se présentant sous la forme d'une liste de vérification appelée To-do list. Ce travail d'auto-évaluation pourra être commencé sur un dispositif et complété si besoin en semi autonomie.

Au-delà de l'auto-évaluation du jeune, il faut que je m'assure que celui-ci a atteint les objectifs fixés afin d'être sûre de l'orientation proposée. Pour cela, je vais proposer l'achat d'un logiciel existant et une formation pour l'utiliser « outil d'ÉVALuation et Guide d'Outils de l'Autonomie (EVA GOA) » qui sert à évaluer et élaborer des projets d'autonomie.

Fondé sur le principe de développement du pouvoir d'agir, l'outil EVA GOA me semble particulièrement intéressant. C'est pourquoi j'ai choisi de privilégier cette formation collective pour les éducateurs et chefs de services de l'UMS et groupes adolescents.

« L'EVA GOA est un outil créé dans le cadre de l'Aide à la Jeunesse Belge, à partir de l'instrument Québécois ACLSA (Ansell-Casey Life Skills Assessments), utilisé dans le cadre du programme de qualification des jeunes vivants en milieu de substitution, afin d'évaluer l'autonomie fonctionnelle et les habiletés nécessaires à la transition du milieu de placement vers une autonomie adéquate.

L'EVA (ÉVALuation) est un questionnaire permettant d'obtenir une photographie de l'autonomie fonctionnelle du jeune.

Le GOA (Guide d'Outils de l'Autonomie) rassemble des fiches pédagogiques destinées aux jeunes et aux intervenants sociaux, triées par domaine et présentées de façon à amener le jeune à réaliser des apprentissages graduels en vue de développer ses capacités d'autonomie. A ces deux outils s'ajoute également le carnet de l'autonomie. Il s'agit d'un livret personnel dans lequel le jeune rassemble les informations utiles qu'il a récoltées lors de ses diverses activités ». Selon le site EVA-GOA il est important de développer l'autonomie chez les adolescents (EVA-GOA, s.d.). Eva Goa est un outil qui permet d'évaluer l'autonomie des adolescents dans différents domaines (Humanelis, 2017) et (Capelier, 2015, p. 151).

Cependant, l'aspect le plus intéressant de cet outil est la nouvelle approche qu'il requiert, axée sur l'amélioration du pouvoir d'agir. Cette approche suscite mon intérêt en tant que moyen de rassembler l'équipe autour d'un nouveau projet, ainsi que pour la perspective de coopération qui émerge entre le jeune concerné et son éducateur.

« L'ONED dans son 9ème rapport remis en mai 2014, recommande vivement l'adoption de cet outil ». (Serafin, 2014, p. 12).

Au vu des résultats fournis, en effet, « l'EVA aborde neuf domaines reprenant au total 104 items. » (Clarembaux, N., Vanhees, T., Hélin, D., & al., 2007, p. 6). Des axes d'amélioration dans la prise en charge des adolescents pourront être identifiés et mis en œuvre afin d'optimiser leur développement, favorisant ainsi leur épanouissement et leur préparation à l'âge adulte.

3.3 Les partenaires pour l'avenir afin de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes accueillis

L'engagement de l'établissement en Seine-et-Marne le positionne de manière essentielle pour répondre aux besoins du territoire. Le foyer est solidement intégré dans son environnement proche et la plupart de ses partenaires attestent d'une collaboration fructueuse en faveur des jeunes.

Le travail social et médico-social est de plus en plus exigeant et diversifié. Il nécessite une coopération harmonieuse avec d'autres partenaires, tout en préservant les compétences individuelles. Le partenariat prend forme lorsque cette coordination astucieuse est mise en œuvre.

« Par sa spécificité liée à la formalisation, le partenariat offre à l'utilisateur une amélioration de la qualité de la prestation issue du travail en réseau, quel que soit l'interlocuteur ». (Dumoulin, P., Dumont, R., Bross, N., & Masclat, G, 2015, p. 117).

L'équipe du foyer entretient des relations professionnelles avec ses principaux partenaires : Services de l'ASE, Justice, Direction Départementale Protection Judiciaire Jeunesse (DDPJJ), Police et Gendarmerie, Éducation Nationale, Agir Contre la Prostitution des Enfants (ACPE), Accueil Prévention Soutien Contact (APS Contact) Centre de soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie, Centre d'information et d'orientation, GRoupement d'ETAbissements (GRETA), CFA, Mission Locale, Service de santé scolaire et la Protection Maternelle Infantile (PMI), Centres Médico-Psycho-Pédagogiques (CMPP), services de psychiatrie infanto-juvénile, lieux de vie, Instituts Médico - Educatifs (IME), Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique (ITEP), Associations sportives et socio-culturelles locales.

Les évolutions des problématiques des jeunes sont exprimées par des mises à jour adaptées aux projets des différents services. Lors de l'élaboration des projets individualisés, une communication active et partagée s'établit entre les professionnels et les partenaires.

« La démarche d'évaluation, qu'elle soit interne (rapport d'évaluation de 2019) ou externe (rapport d'évaluation de 2020) » (Établissement Public Départemental Autonome Alizé, s.d.), a permis d'analyser la qualité des relations et la cohérence entre les projets individuels et les objectifs opérationnels, d'identifier les difficultés rencontrées, d'ajuster les dispositifs et de renforcer les partenariats, tant externes qu'internes.

L'établissement possède des ressources internes utiles aux acteurs du territoire, qu'il est nécessaire d'identifier. L'exploration d'évolutions possibles des partenariats vers des conventions de collaboration est envisageable. Dans le cadre de son intervention, le service de l'UMS collabore avec divers partenaires pour la prise en charge quotidienne, scolaire, professionnelle, administrative et judiciaire des jeunes. Le chef de service de l'UMS a rencontré des intervenants dont la mission principale est l'accueil d'adolescents en semi autonomie.

Ces échanges ont souligné le potentiel du pavillon en tant qu'outil d'observation et de préparation à l'accès à des structures autonomes. De nombreux jeunes intègrent ces dispositifs sans être suffisamment préparés à vivre seuls, notamment pour la gestion du quotidien telle que le lavage du linge ou la préparation des repas.

L'accès au pavillon offre aux adolescents une expérience unique, particulièrement à ceux dont le projet d'orientation inclut un départ vers un hébergement autonome. Ce dispositif permet à l'adolescent de se préparer et d'acquérir une expérience qui le projette dans son futur lieu de vie, réduisant ainsi les risques d'échec et garantissant une orientation de qualité.

Établir un lien solide avec les institutions proposant l'accès à la semi autonomie apparaît comme une démarche intéressante, car une telle reconnaissance du pavillon pourrait faciliter les orientations et renforcer la confiance quant à son intérêt pour une admission. Cela constituerait un gage de qualité, en priorité pour le bien-être de l'adolescent.

En somme, le processus d'acquisition de l'autonomie doit être soigneusement adapté en fonction du niveau d'implication de l'éducateur et du jeune dans leur relation avec les partenaires.

3.4 Méthodologie d'analyse adoptée pour le projet

La démarche d'évaluation grâce à sa méthodologie d'analyse est désormais intégrée dans le mode de fonctionnement des établissements médico-sociaux et est indissociable à toute conduite de projet. Elle permet d'adopter une approche rigoureuse pour évaluer la performance, l'efficacité et l'impact sur un projet. On s'assure ainsi d'obtenir des résultats fiables et objectifs, ce qui est essentiel pour prendre des décisions et pour améliorer la qualité des services offerts. Tout d'abord, je tiens à rappeler que ce projet a été approuvé, ce qui lui confère sa légitimité pour sa mise en place. Il s'inscrit dans le cadre d'un axe d'amélioration du projet d'établissement ainsi que du schéma départemental. Durant sa mise en œuvre, il est donc nécessaire d'assurer son suivi et sa planification.

Pour Jean-Pierre Boutinet, « ce qui singularise un projet, c'est le fait qu'il travaille sur un avenir ouvert et non sur un futur fermé. Cette ouverture va se manifester dans l'autonomie laissée à chacun des deux temps constitutifs de tout projet, celui de la conception et celui de la réalisation » (Boutinet, J-P. 2013, p. 114)

On pourra ajouter à ces deux temps constitutifs, conception et réalisation, un troisième temps tout aussi important, celui de l'évaluation.

3.4.1 Management et outils de suivi de la gestion du projet

Je m'efforce de conduire le changement en visant des objectifs de qualité adaptés aux besoins des jeunes. Pour cela, je m'appuie sur des principes tels que l'analyse factuelle, le partenariat, l'exigence de l'orientation, le leadership du directeur et l'implication des membres de l'équipe. Cela implique également de faire face au changement, qui est une source de résistance mais qui peut aussi être une d'opportunité. Le changement vers la qualité nécessite de changer nos habitudes, de solliciter la créativité et de rechercher un compromis entre les différents services. La conduite du changement que je propose, repose sur une vision stratégique et une volonté d'amélioration.

Ce nouveau projet va impliquer pour les professionnels une perte de repères avec la sortie de leur zone « de confort » pour aller vers une « zone d'incertitude ». Cette zone pourrait

être définie comme « on ne sait pas faire, donc on ne fait pas » et la mise en place d'un nouvel outil pourra être assimilée à une tâche supplémentaire à réaliser.

Il est à noter que je m'attache à développer un management réfléchi et participatif en intégrant l'ensemble du personnel aux différents projets institutionnels. Il en est de même de la réflexion menée dans le cadre de l'évaluation interne. Cette démarche peut alors être appréciée en tant qu'outil de management et non comme une contrainte. Elle est accompagnée d'une dynamique de changement qui a conduit à l'élaboration de ce projet. J'organiserai une formation collective qui favorisera la cohésion entre les services adolescents et le service de l'UMS en unifiant les pratiques autour du travail de l'autonomie et du concept de « développement du pouvoir d'agir ». Cela réduira le sentiment des éducateurs du collectif d'être désinvesti d'une mission, comme j'avais pu le mentionner dans le SWOT, en leur donnant l'occasion de partager leurs expériences, leurs besoins et leurs attentes. Cette formation renforcera également leur sentiment d'appartenance à l'établissement et leur motivation à participer au projet.

Ma manière de diriger le projet est basée sur la participation de l'équipe et la valorisation des savoir-faire des professionnels sur le terrain. Ce style de management vise à renforcer la responsabilité de l'équipe, à augmenter la motivation et à simplifier la mise en œuvre du changement.

Un projet réussi se juge selon deux critères :

- L'efficacité qui consiste à vérifier si les résultats atteints correspondent aux objectifs fixés ;
- L'efficience qui consiste à évaluer si les ressources employées sont optimales ou non.

Directrice adjointe et responsable de ce projet, j'analyserai avec le COPIL ces deux notions et leurs implications dans les domaines d'application suivant :

- Réorganiser la planification de travail sur le groupe adolescent et UMS ;
- Compléter le projet de service actuel de l'UMS ;
- Former les professionnels ;
- Achat du logiciel EVA GOA pour évaluer l'autonomie des adolescents ;
- Compléter le projet de service existant de l'UMS ;
- Meubler le pavillon ;
- Connaître les établissements du territoire.

En plus de ces domaines d'application, je dois rendre lisibles les 7 fiches action (voir annexe N°5) qui concernent l'accompagnement des jeunes vers l'autonomie. Ces fiches découlent de l'évaluation interne et externe, et elles sont intégrées dans le projet d'établissement qui constitue l'un des axes de travail identifiés dans le Schéma Départemental.

La fiche action N°5 correspond à la réflexion et à l'écriture de ce mémoire, ainsi qu'à la mise en place du projet.

Fiche action n° 5 :

- Accompagnement des jeunes vers l'autonomie ;
- Repérer et accompagner l'autonomisation des jeunes : mise en place d'un dispositif dédié (courte échelle).

Les 6 autres fiches actions seront travailler ou compléter à travers la mise en place du projet.

Fiche action n° 1 :

- Accompagnement des jeunes vers l'autonomie ;
- Garantir un accès aux droits/ressources financières : Permettre aux jeunes du service d'accéder aux dispositifs proposés par les missions locales.

Fiche action n° 2 :

- Accompagnement des jeunes vers l'autonomie ;
- Garantir un accès aux droits/ressources financières : Anticiper, proposer et accompagner les jeunes à s'engager dans une démarche de formation en apprentissage.

Fiche action n° 3 :

- Accompagnement des jeunes vers l'autonomie ;
- Garantir un accès aux droits / ressources financières : Anticiper la fin de mesure en mettant l'argent « de côté ».

Fiche action n° 4 :

- Accompagnement des jeunes vers l'autonomie ;
- Insertion sociale / professionnelle / formation : Mieux travailler l'orientation professionnelle pour mieux anticiper.

Fiche action n° 6 :

- Accompagnement des jeunes vers l'autonomie ;
- Accès au logement : Veille à ce qu'aucun majeur ne quitte le dispositif sans logement stable ou adapté.

Fiche action n° 7 :

- Accompagnement des jeunes vers l'autonomie ;
- Accès aux soins / santé : Assurer une continuité des suivis et de la couverture des soins lors du passage à la majorité.

J'ai utilisé ces outils pour élaborer, mettre en œuvre et adapter le projet, en tenant compte des attentes des jeunes et des contraintes du contexte. Ils me serviront aussi à évaluer l'effet du dispositif sur l'autonomie des jeunes et sur leur trajectoire de vie.

3.4.2 Moyens d'évaluation en vue de mesurer l'impact sur le projet

La mise en œuvre de ce projet vise à améliorer la qualité des services offerts aux jeunes accueillis à l'EPDA Alizé. Pour mesurer l'impact de nos actions sur leur bien-être et leur insertion sociale et professionnelle, il est nécessaire que je crée des outils adaptés à notre public et à nos objectifs. J'ai donc élaboré des indicateurs qui nous permettront de quantifier les transformations opérées à moyen et long terme pour les jeunes. Ces indicateurs sont les suivants :

- Rédaction des objectifs dans le suivi de PIA ;
- Nombre de jeunes accompagnés / suivi du taux d'activité ;
- Durée de l'accompagnement sur le dispositif ;
- Taux de satisfaction des jeunes ;
- Nombre de jeunes sortis avec des diplômes ;
- Nombre d'échecs, d'exclusions, de réorientations ;
- Nombre d'orientations en semi autonomie, FJT, logement autonome ;
- Suivi de l'utilisation du logiciel EVA GOA afin d'évaluer le parcours vers l'autonomie.

J'ai mis en place un comité de suivi qui aura pour mission d'évaluer l'avancée du projet et la qualité de l'accompagnement des jeunes. Il donnera son avis sur les différentes méthodes et outils utilisés pour améliorer l'organisation et les pratiques de l'équipe. En effet, ces indicateurs seront renseignés chaque année dans le rapport d'activité, en les comparant aux résultats des années précédentes. L'objectif est de répondre au mieux aux besoins spécifiques des adolescents que nous accompagnons. En fonction des besoins identifiés, nous pourrons évaluer l'effet du projet sur les jeunes et ajuster nos actions.

En conclusion de cette troisième partie, j'ai exposé ma méthodologie et sa mise en place pour élaborer ce projet, ainsi que la nouvelle forme d'accueil destinée aux jeunes accueillis à l'EPDA Alizé. Ce projet a été validé par les instances décisionnelles et vise à placer le jeune au centre de nos préoccupations, en lui offrant la possibilité d'envisager un avenir serein.



Ce schéma présente les différents axes de travail qui sont déclinés dans la réalisation des fiches action à travers le projet d'établissement. Il démontre clairement que la démarche d'amélioration continue de la qualité est active au sein de l'établissement. Le comité de suivi garantit le respect de la planification définie en effectuant des points d'étape réguliers sur l'avancée des travaux de groupe.

Conclusion

L'évolution des dernières lois relatives à la protection des enfants a suscité chez moi une réflexion sur la manière de prendre en charge les jeunes adolescents. Ce mémoire analyse les divers aspects liés à l'accompagnement quotidien des adolescents en situation d'urgence au sein de l'EPDA Alizé. L'établissement s'est toujours inscrit dans une démarche dynamique saine et productive centrée sur l'intérêt des enfants ainsi que le bien être des professionnels et a su en fonction des changements des besoins des jeunes ajuster et enrichir ses services.

Dans ce mémoire, je présente l'établissement dans ses particularités, mettant en évidence les caractéristiques complexes des adolescents pris en charge et leurs besoins spécifiques. Je montre la nécessité de développer des approches individualisées pour répondre aux attentes des jeunes tout en prenant en compte les contraintes de l'environnement collectif.

En complémentarité et en cohérence avec son projet de service actuel, l'UMS va élargir son activité. Une annexe va donc être insérée afin d'en expliquer le fonctionnement, l'évaluation et l'impact sur le parcours et le devenir des jeunes accompagnés ainsi que sur les pratiques et les compétences des professionnels impliquées.

Je porterai ce projet, en m'appuyant sur une équipe cadre unie, en mettant en œuvre les moyens nécessaires pour valoriser les compétences de chacun dans l'intérêt de tous, et pour un équilibre d'ensemble. Ces valeurs fondatrices constituent ainsi un socle que l'ensemble des professionnels de l'EPDA Alizé, au travers de leurs compétences, de leurs investissements, de leurs idées, qu'ils soutiennent, alimentent et structurent.

Ce projet est expérimental dans un foyer d'accueil d'urgence car l'accueil des jeunes, dans le cadre de l'urgence, a vocation à être limité dans le temps. Il est conçu pour répondre aux besoins des adolescents. La validation par les instances décisionnelles démontre l'engagement de l'EPDA Alizé envers l'autonomie des jeunes. En intégrant des axes de travail concrets abordant divers aspects de leur vie tel que les aspects de la vie quotidienne, de la formation, de la gestion administrative et budgétaire, de l'hébergement, de la vie sociale et de la santé, ce projet s'inscrit et montre l'engagement de l'établissement dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement. Cela implique également une collaboration transversale entre les différents dispositifs du territoire, ainsi qu'une mobilisation des jeunes et des réseaux de proximité.

Ce travail contribue ainsi à la consolidation d'une approche globale, personnalisée et en constante évolution, visant à donner aux adolescents accueillis les moyens de construire un avenir prometteur malgré les défis qui se dressent sur leur chemin.

Si cette expérimentation s'avère concluante en ce qui concerne la mise en œuvre d'un parcours diversifié favorisant une plus grande indépendance des adolescents à la sortie, elle pourrait être étendue à plus de trois jeunes, dans d'autres locaux disponibles de nos établissements à Provins et Meaux. Les zones géographiques couvertes pourraient alors englober l'ensemble du territoire de la Seine-et-Marne, ce qui contribuerait à l'insertion sociale et économique des jeunes.

Ce projet, en tant que directrice adjointe, me tient particulièrement à cœur car il reflète ma vision de la protection de l'enfance et ma volonté de faire évoluer les pratiques professionnelles en faveur des adolescents en situation d'urgence. Je suis fière du travail accompli par les équipes de l'EPDA Alizé et je souhaite que ce projet soit une réussite pour les jeunes et pour l'établissement.

Pour conclure, je voudrais attirer votre attention sur le dernier rapport du Sénat de juillet 2023 : « l'accompagnement de la sortie de l'ASE : les efforts de chaque acteur sont en deçà des espérances du législateur » (Sénat, 2023, n°837, p.12) Ce rapport est une source d'information pour tous ceux qui s'intéressent à la protection de l'enfance et à l'accompagnement des jeunes majeurs sortant du système ASE. De plus, cela m'a conforté sur le bien-fondé de la pertinence de mon projet qui ouvre un nouveau possible pour ce public.

Bibliographie

➤ **Articles de périodiques**

Boutinet, J.-P. (2013). À propos du travail social, quel projet faire advenir ? *Vie sociale*, 2(2),111-122. [<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2013-2-page-111.htm>].

➤ **Documentation :**

Clarembaux, N., Vanhees, T., Hélin, D., & al. (2007). *Guide d'utilisation du programme d'autonomie des jeunes en Communauté Française* [Document PDF]. Consulté le 13 juillet 2023. [<https://lechanmurlly.be//images/Documents/guide-d-utilisation-programme-d-autonomie-des-jeunes.pdf>].

Colbeau-Justin, P. (1996). Spécialiste de médecine physique et de réadaptation, médecin de l'École pour la vie autonome depuis l'ouverture en 1996. *L'école pour la vie autonome*. Institut du Mai. Consulté le 13 juillet 2023. [http://www.lemai.org/autonomie_dependance.html].

Haute Autorité de Santé. (s. d.). *Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement* [Recommandation de bonne pratique]. Consulté le 13 juillet 2023. [https://www.has-sante.fr/jcms/c_2835369/fr/reco-vie-en-collectivite-anesm].

Observatoire National de la Protection de l'Enfance. (2019). *L'accompagnement des jeunes majeurs en protection de l'enfance* [Synthèse - Travaux de l'observatoire]. Consulté le 13 juillet 2023. [https://www.onpe.gouv.fr/system/files/publication/2019-12/synthese_accompagnement_des_jeunes_majeurs_en_protection_de_l'enfance.pdf].

➤ **Documents internes :**

Projet d'établissement 2013-2018

Projet d'établissement 2021-2026

Rapport d'évaluation interne 2019

Rapport d'évaluation externe 2020

Rapport d'activité 2021

➤ **Ouvrages lus ou consultés :**

Barreyre, J.-Y., & Bouquet, B. (Eds.). (2008). *Nouveau dictionnaire critique de l'action sociale*. Bayard.

Boal, J. (2010). *La pédagogie des opprimés*. Dans A. Dufourmantelle (Éd.), *Dans les coulisses du social : Théâtre de l'opprimé et travail social* (pp. 13-32). Érès.

Bross, N., Dumont, R., Dumoulin, P., & Masclet, G. (2015). *Travailler en réseau – Méthodes et pratiques en intervention sociale*. Dunod.

Freire, P. (2010). *La pédagogie des opprimés* (M.-C. Pasquier, Trad.) (2e éd.). Agone.

Miramón, J.-M. (2020). *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Presses de l'EHESP.

➤ **Rapports de recherche**

Capelier, F. (2015). *Rapport d'étude : L'accompagnement vers l'autonomie des « jeunes majeurs »* Janvier 2015.

[https://www.oned.gouv.fr/system/files/publication/20150126_jm_web.pdf].

Serafin, G. (2014). *Neuvième rapport annuel au Gouvernement et au Parlement*.

La documentation Française. [<https://www.oned.gouv.fr>].

➤ **Rapports parlementaires**

Sénat. (2023). *L'accompagnement de la sortie de l'ASE : les efforts de chaque acteur sont en deçà des espérances du législateur* (Rapport d'information n° 837).

[<https://www.senat.fr/rap/r22-837/r22-837.html>].

➤ **Références juridiques :**

Ministère de la Santé et de la Prévention. (1986). Loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière. Journal officiel de la République française, n° 7, p. 482. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées. (2002). Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal officiel n°2 du 3 janvier 2002. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées. (2002). Article L.223-1 du code de l'action sociale et des familles. Journal officiel, (n° 1), 2 janvier 2002. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées. (2002). Article L.223-3-1 du code de l'action sociale et des familles. Journal officiel, (n°34) du 8 février 2022. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées. (2002). Article L.311-3-1 et L311-3-2 du code de l'action sociale et des familles. Journal officiel, (n°1), 2 janvier 2002. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère des Solidarité et de la Santé. (2005). Décret n°2005-1260 du 4 octobre 2005 relatif à la composition des conseils d'administration des établissements publics sociaux et médico-sociaux et aux modalités de désignation de leurs membres et modifiant le code de l'action sociale et des familles. J.O. 5 octobre 2005. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère des Solidarités et de la Santé. (2007). Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, journal officiel n°55 du 6 mars 2007. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. (2011). Décret n° 2011-2116 du 30 décembre 2011 relatif à la masse salariale médicale. Journal officiel de la République française, n° 0303 du 31 décembre 2011, p. 22681. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère des Solidarités et de la santé. (2016). Loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant », journal officiel n°63 du 15 mars 2016. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère des Solidarité et de la Santé. (2020). Décret n°2020-719 du 12 juin Relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière. Journal officiel n°145, p.44-46 du 13 juin 2020. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère des Solidarités et de la Santé. (2022). Loi n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants. Journal officiel n°32 du 8 février 2022. [<https://www.legifrance.fr>].

Ministère des Solidarités et de la Santé. (2022). Articles L221-1 et suivants code de l'action sociale et des familles, modifié par la loi n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la

protection de l'enfance. Journal officiel, n°34 du 8 février 2022
[<https://www.legifrance.gouv.fr>].

Ministère des Solidarités et de la Santé. (2022). Article 222-5-1 du code de l'action sociale et des familles, modifié par la loi 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants. Journal officiel, n°32 du 8 février 2022,
[<https://www.legifrance.gouv.fr>].

Ministère des Solidarités et de la Santé, 2022. Décret n° 2022-1234 du 5 août 2022 relatif à l'accompagnement vers l'autonomie des jeunes majeurs et des mineurs émancipés ayant été confiés à l'aide sociale à l'enfance. Journal officiel n°180 du 6 août 2022). [<https://www.legifrance.fr>].

➤ **Sites et sources internet consultés :**

Conseil départemental de Seine-et-Marne. (s.d.).
Accueil. *Seine-et-Marne*. [<https://seine-et-marne.fr>].

Conseil Départemental de Seine-et-Marne. (s.d.). *Schéma des solidarités 2019-2024*.
[<https://www.seine-et-marne.fr/fr/publications/schema-des-solidarites-2019-2024>]

Établissement Public Départemental Autonome Alizé. (s.d.).
Accueil. *EPDA Alizé*. [<https://epda.alize.fr>].

EVA-GOA. (s.d.). *Développer l'autonomie chez les adolescents : l'implémentation de l'outil EVA-GOA dans les services de l'Aide à la Jeunesse*.
EVA-GOA. [<https://www.eva-goa.be/>].

Humanelis. (2017). *Eva Goa : un outil d'évaluation de l'autonomie des adolescents*.
[<https://humanelis.wordpress.com/2017/07/10/eva-goa>].

Ministère des Solidarités et de la Santé. (2019). *Aide sociale à l'enfance : pour en finir avec les sorties sèches*. [Dossier presse]. [<https://www.solidaites.gouv.fr>].

Ministère des Solidarités et de la Santé. (2019). *Référentiel d'accompagnement pour les sorties de l'ASE*. [https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/doct_referentiel_sortiesase.pdf].

Ministère des Solidarités et de la Santé. (2020). *Note d'information n° DGOS/RH4/DGCS/2020/206 du 18 novembre 2020 relative à la mise en œuvre de l'entretien professionnel au sein de la fonction publique hospitalière*. [<https://solidarites-sante.gouv.fr/fic>].

Observatoire national de l'enfance en danger (ONED). (s.d.).

Accueil. [<https://onpe.gouv.fr>].

Wikipédia. (s.d). *Agentivité*. [<https://fr.wikipedia.org/wiki/Agentivité>].

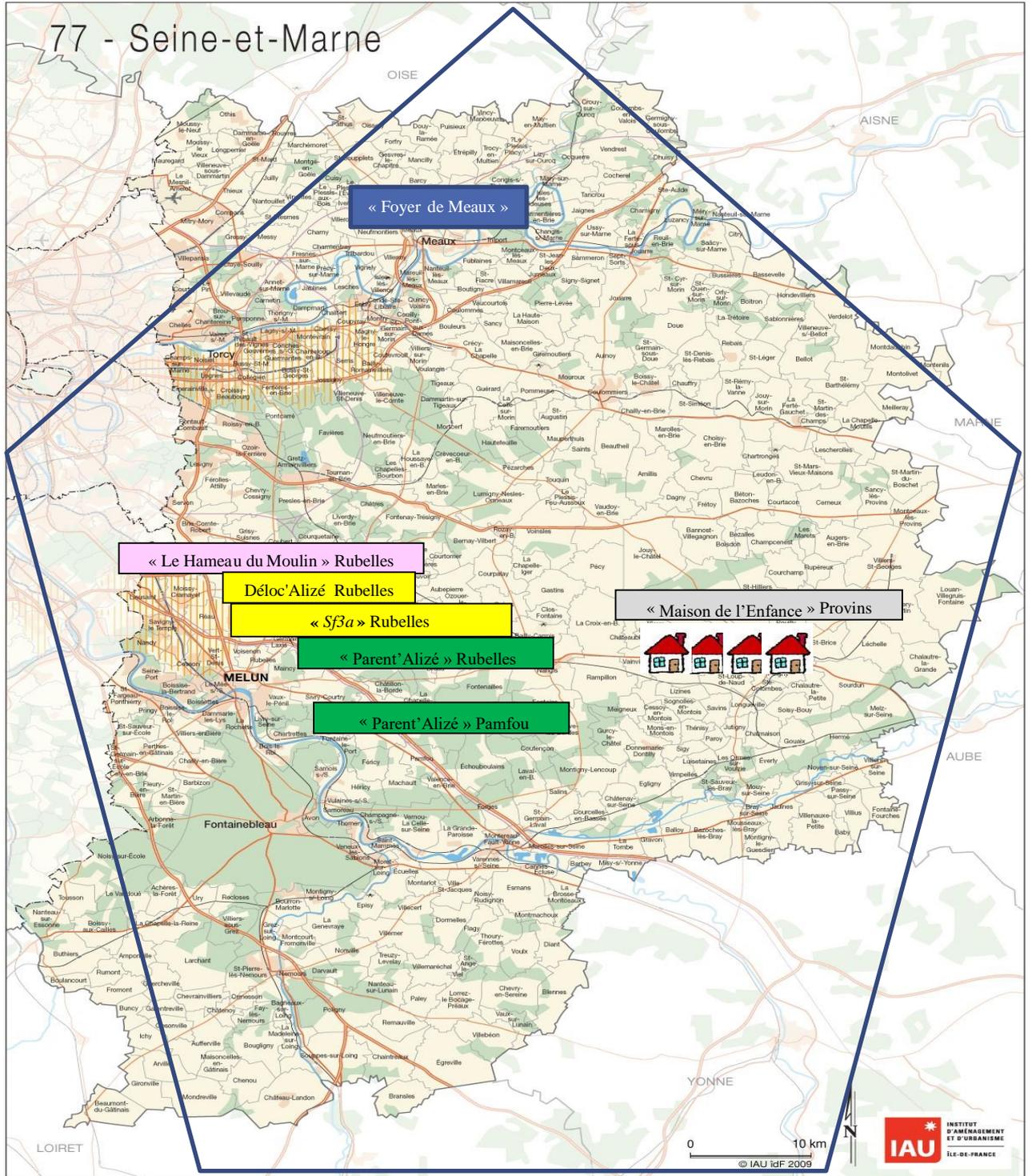
Wikipédia. (s.d). *Empowerment*. [<https://fr.wikipedia.org/wiki/Agentivité>].

Liste des annexes

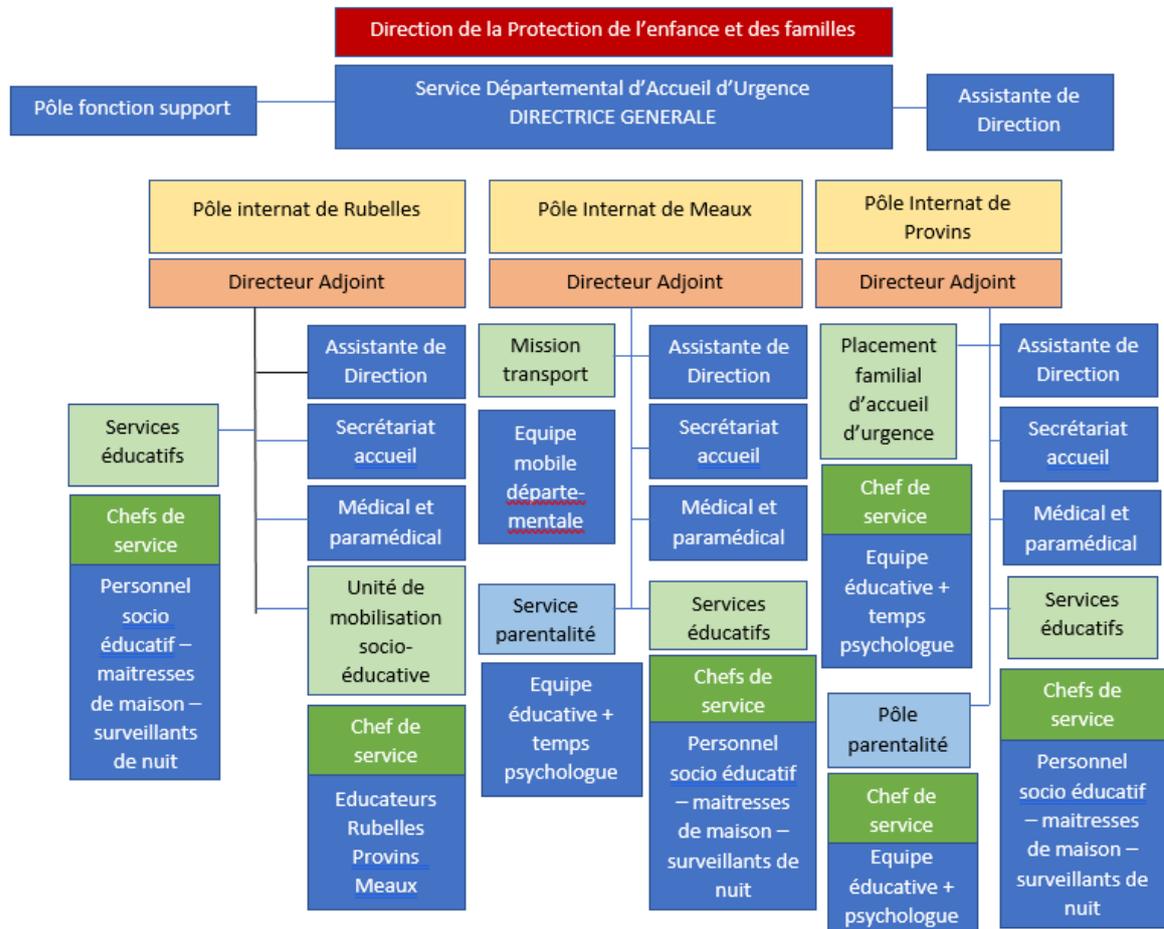
- Annexe N°1 Plan de situation
- Annexe N°2 Organigramme
- Annexe N°3 L'organisation et l'environnement des foyers
- Annexe N°4 Retro planning du projet
- Annexe N°5 Fiches actions

Annexe N° 1 : Plan de situation

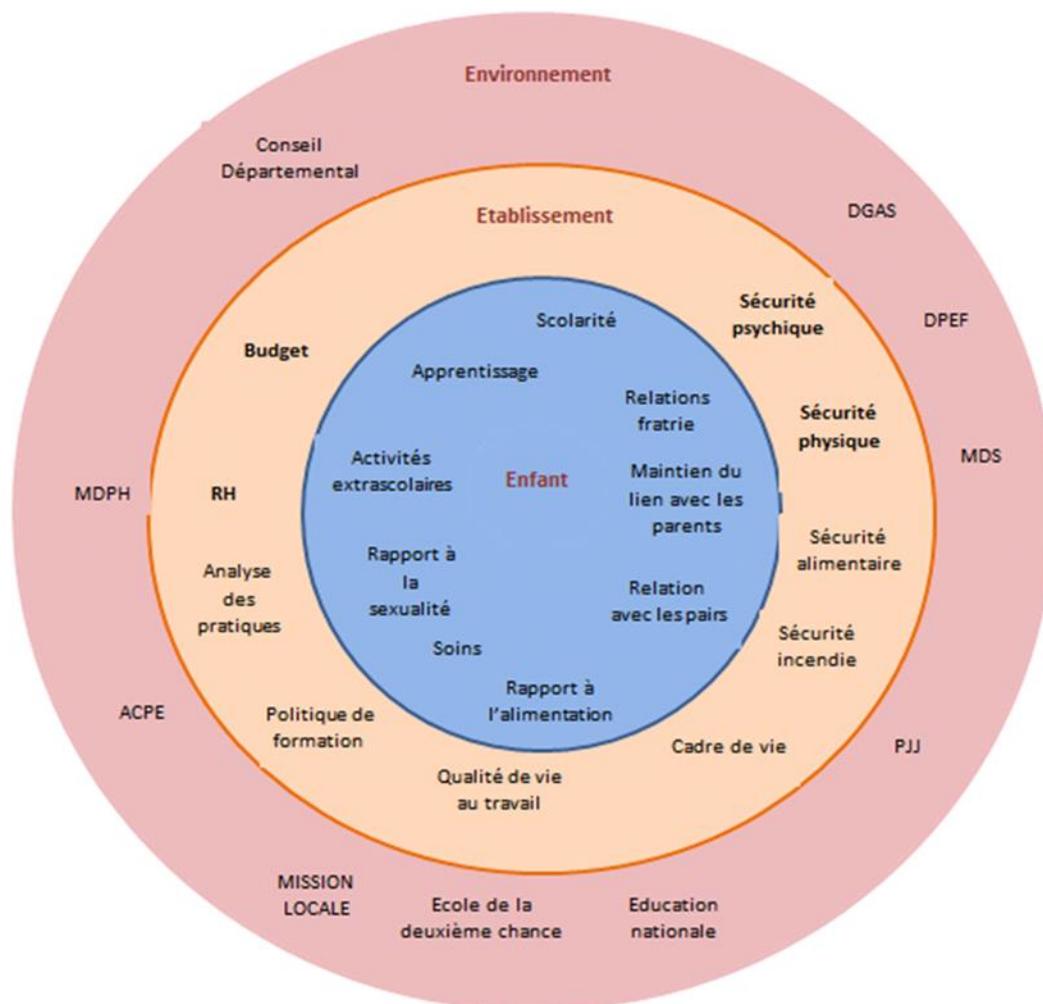
- ALIZÉ** → Sf3a - 157, rue des Meuniers - 77950 RUBELLES
 → Le Hameau du Moulin - Déloc'Alizé-123, rue des Meuniers - 77950 RUBELLES
 → Parent'Alizé - Rue du Bon Puits -77830 PAMFOU & 161, rue des Meuniers - 77950 RUBELLES
 → La Maison de l'Enfance de PROVINS – 44, rue de la Ferté 77160 PROVINS



Annexe N°2 : Organigramme



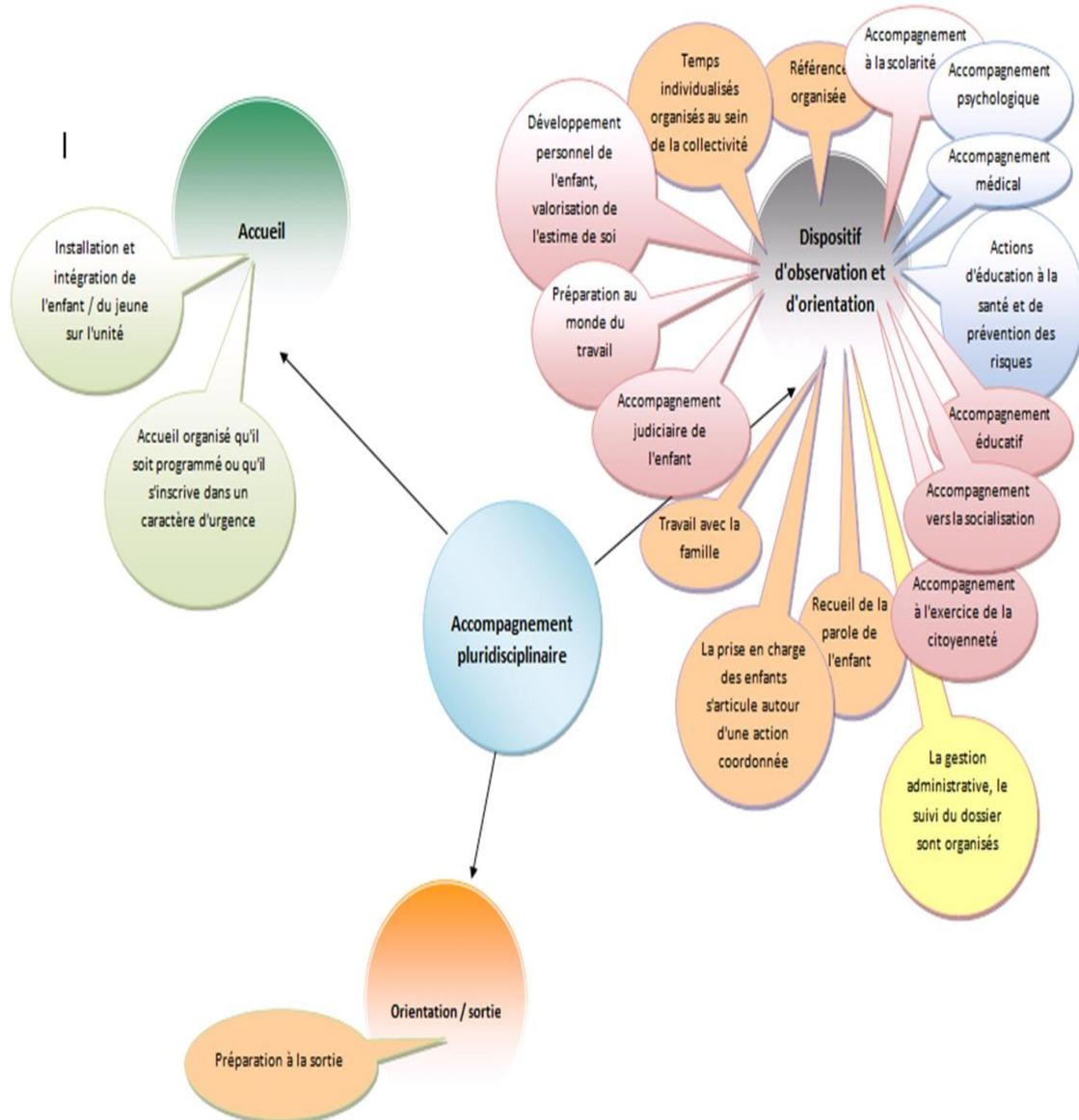
**Annexe N° 3 : L'organisation et l'environnement des foyers
« L'Enfant »**



L'organisation et l'environnement des foyers « Respect des droits de l'enfant et des familles »

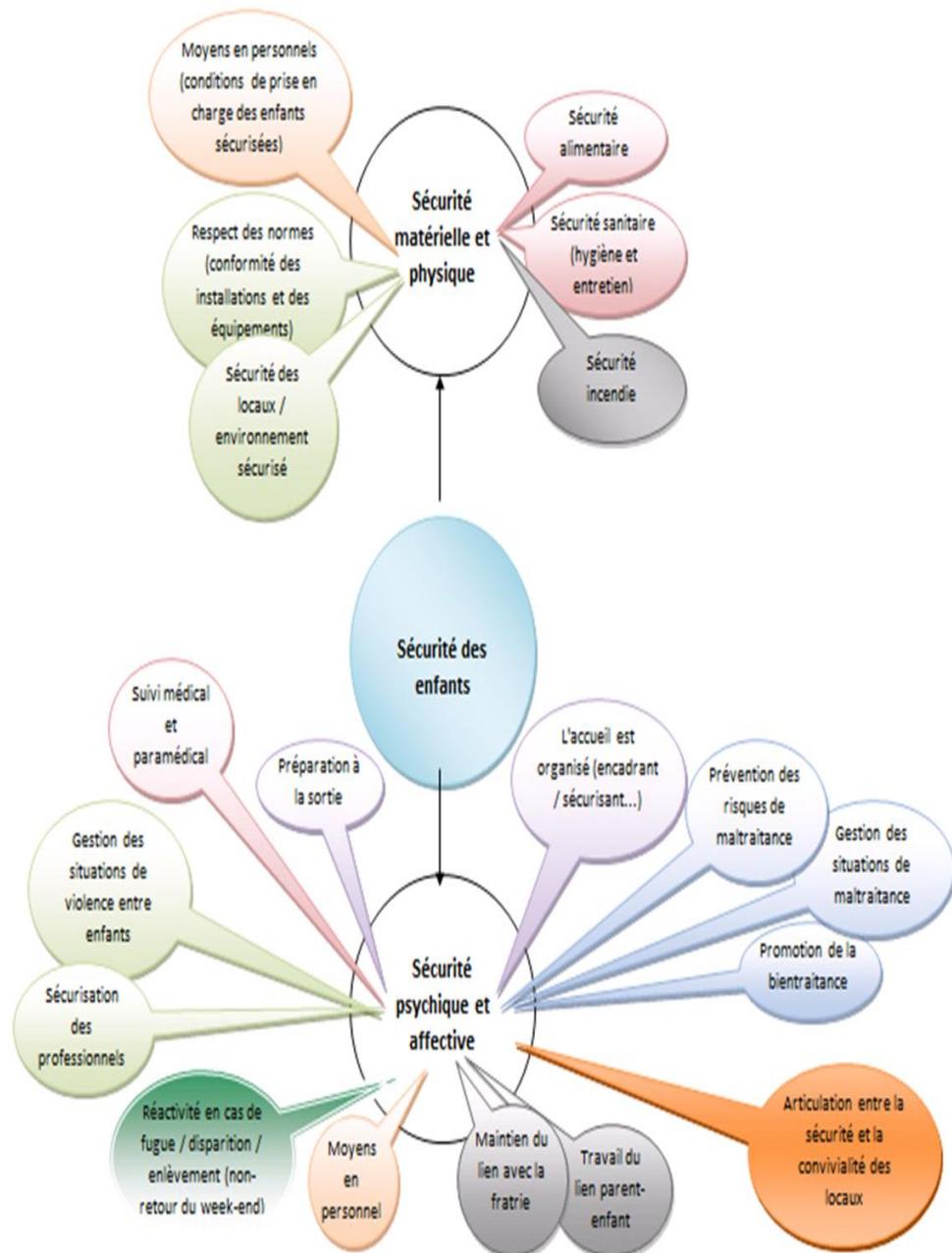


L'organisation et l'environnement des foyers « Accompagnement pluridisciplinaire »

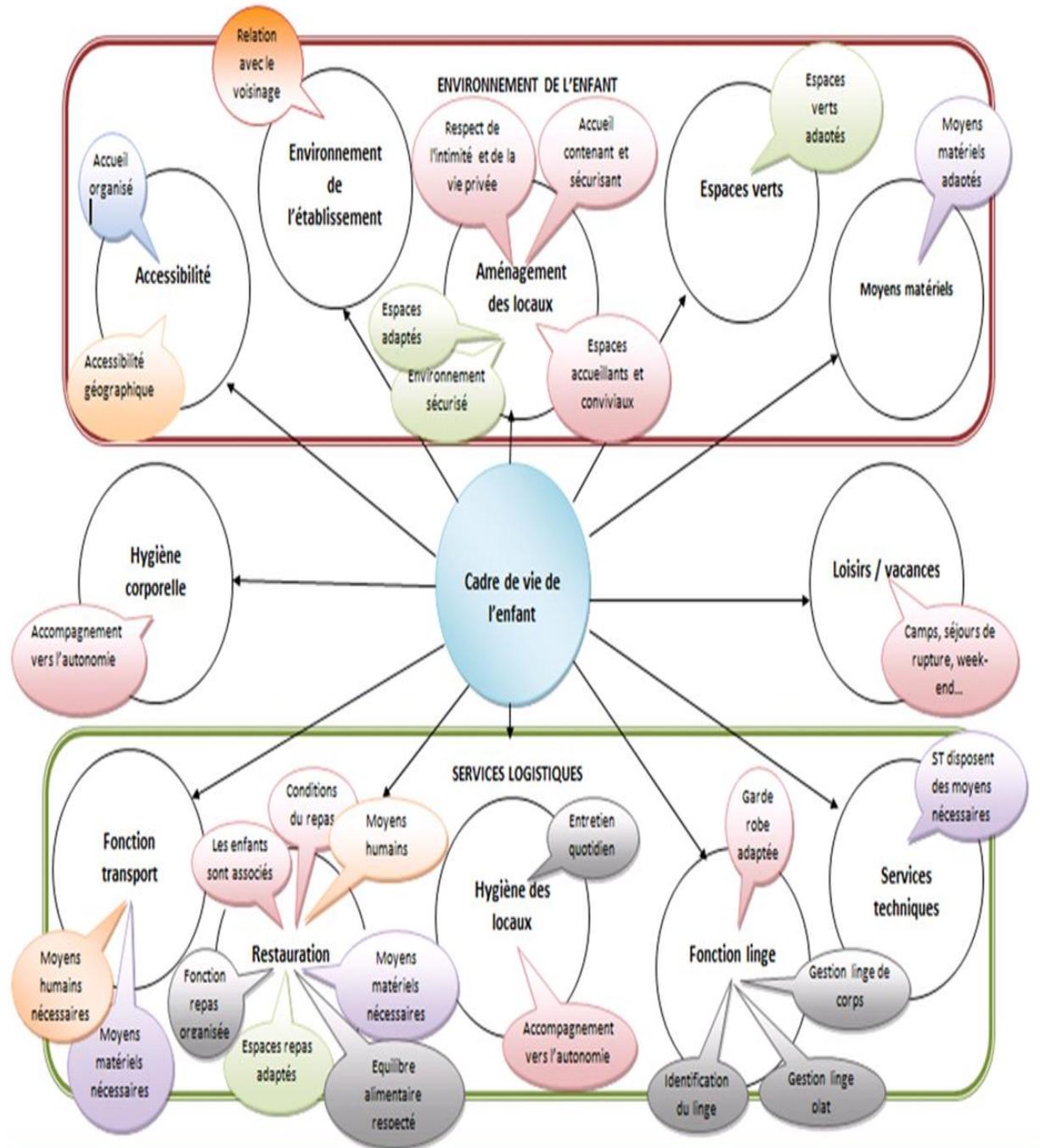


L'organisation et l'environnement des foyers

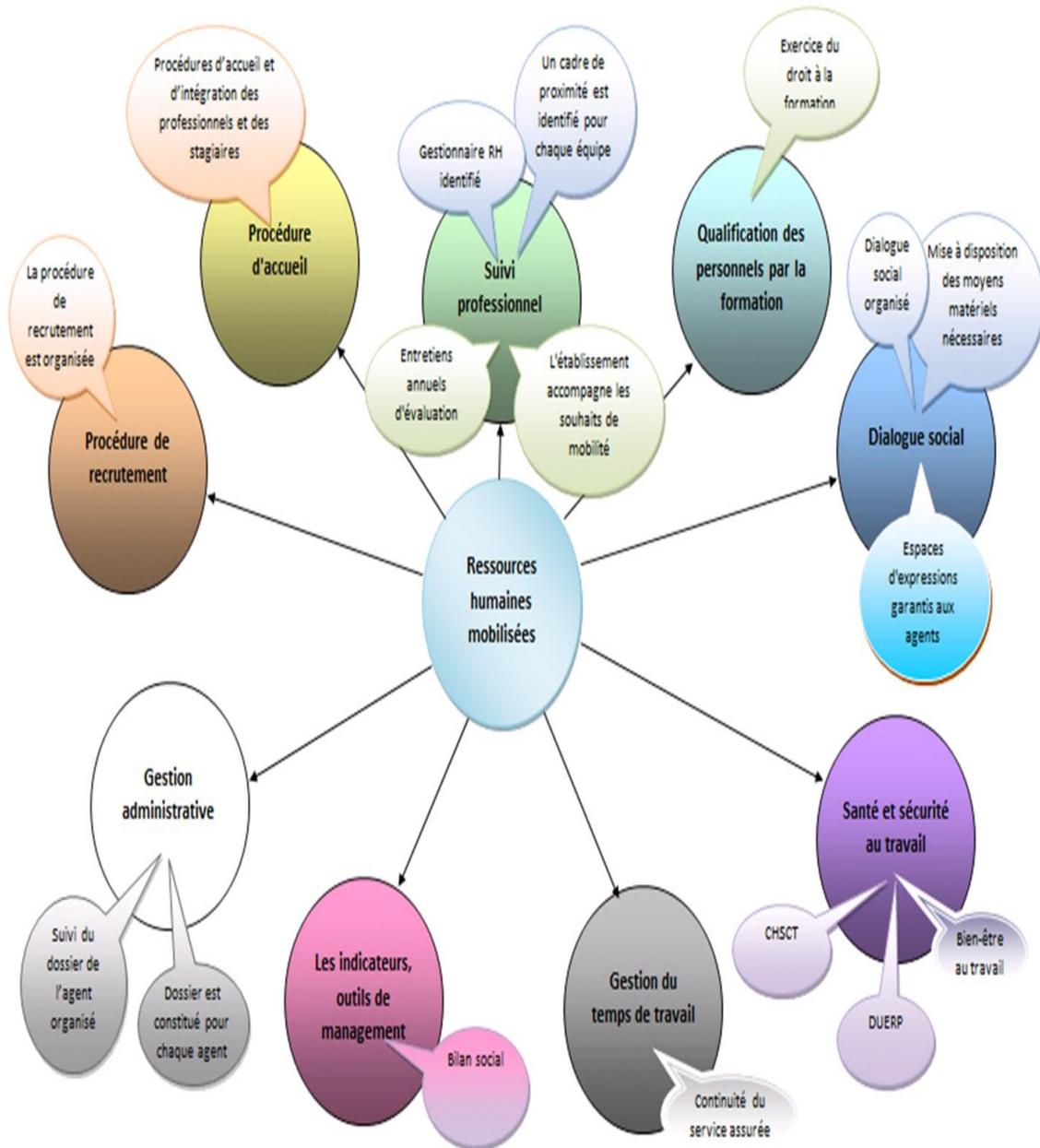
« Sécurité des enfants »



L'organisation et l'environnement des foyers « Cadre de vie de l'enfant »



L'organisation et l'environnement des foyers « Ressources humaines mobilisées »



L'organisation et l'environnement des foyers

« Organisation du travail »

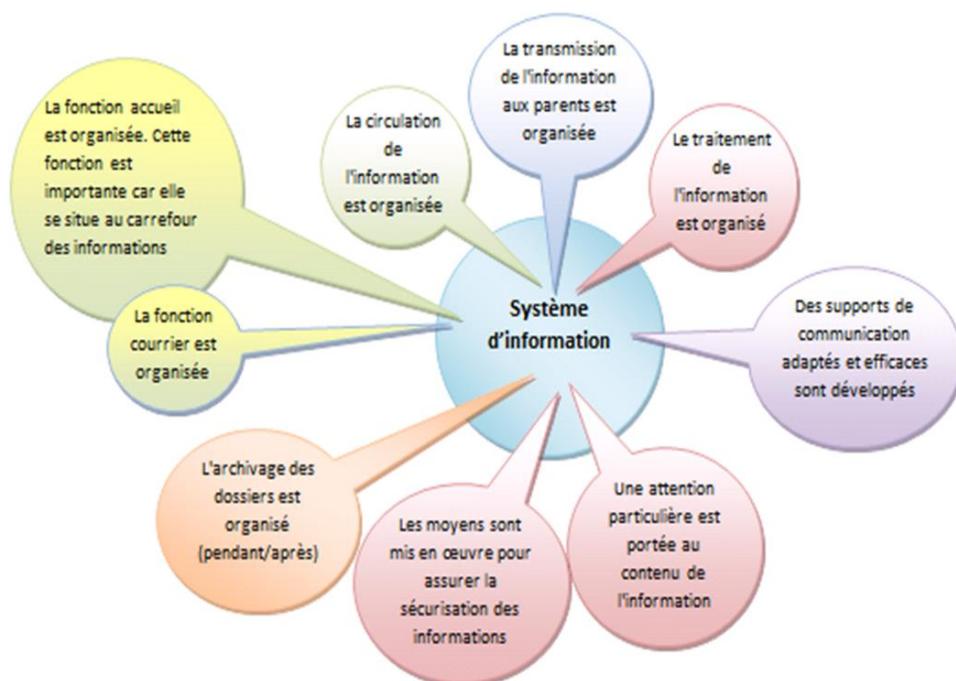


L'organisation et l'environnement des foyers

« Ressources financières »



L'organisation et l'environnement des foyers « Système d'information »



L'organisation et l'environnement des foyers

« L'établissement dans son environnement »



L'organisation et l'environnement des foyers

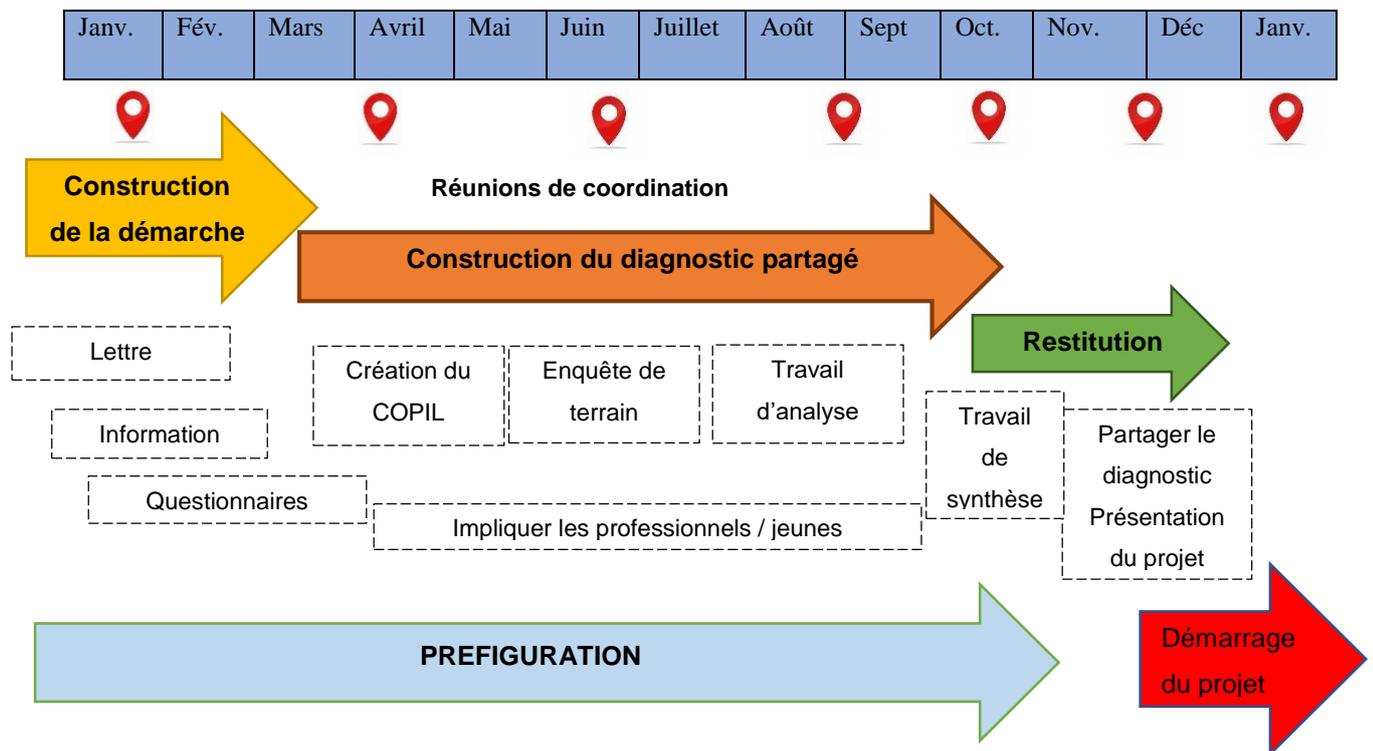
« l'EPDA Alizé en mots »



Annexe N°4 : Retro planning

Année 2023

Année 2024



Annexe N°5 : Fiches Actions

	FICHE ACTION 1
<i>Domaine 1 : Garantir une offre de service adaptée</i>	
<i>Sous domaine 1 : L'accompagnement des 14/18 ans</i>	
<p>Objectifs de l'action : Accompagner au mieux le jeune vers l'autonomie</p> <p>Garantir un accès aux droits/ressources financières : Permettre aux jeunes du service d'accéder aux dispositifs proposés par les missions locales</p> <p>Action : Accompagner les jeunes afin qu'ils puissent bénéficier d'un dispositif de type « garantie jeune ».</p> <p>Constat : Les jeunes quittant le service doivent pouvoir avoir accès à des ressources financières leur permettant d'anticiper la fin de la mesure éducative de l'Aide Sociale à l'Enfance. Il paraît nécessaire d'organiser pour les jeunes concernés une rencontre systématique avec un conseiller mission locale afin qu'ils puissent bénéficier d'un accompagnement adapté</p> <p>Cible : Par priorité - Les jeunes non scolarisés, et par anticipation les jeunes qui vont prochainement terminer leurs cursus scolaires au-delà de la mesure de protection</p>	
<p>Moyens développés (Moyens humains, matériels, financiers)</p> <p><u>Moyens humains</u> Ressources : ASE / Mission locale de secteur d'habitation du jeune ou selon la situation Mission locale du secteur de l'assistante familiale.</p> <p><u>Moyens financiers</u></p> <p><u>Moyens organisationnels</u></p>	
<p>Délai de réalisation</p>	
<p>Méthode d'évaluation / Modalités de suivi des objectifs</p> <p>Critère : Tous les jeunes du service doivent dans leur 17^{ème} année bénéficier d'un entretien avec un professionnel de la mission locale.</p> <p>Indicateurs : Rédaction objectif PIA – 16 ans</p>	
<p>Pilote Chef de service sf3a</p>	<p>Date de suivi :</p>



FICHE ACTION 2

Domaine 1 : Garantir une offre de service adaptée

Sous domaine 1 : L'accompagnement des 14/18 ans

Objectifs de l'action : Accompagner au mieux le jeune vers l'autonomie

Garantir un accès aux droits/ressources financières : Anticiper, proposer et accompagner les jeunes à s'engager dans une démarche de formation en apprentissage

Action : Promouvoir l'apprentissage chez les jeunes du service

Constat :

Les jeunes quittant le service doivent pouvoir avoir accès à des ressources financières leur permettant d'anticiper la fin de la mesure éducative de l'Aide Sociale à l'Enfance. Nous constatons que les formations professionnelles classiques ne permettent pas toujours une insertion rapide dans le monde du travail. Le service maîtrise les rouages de la formation en alternance (CCI/ CFA). L'éducateur référent est l'interlocuteur du maître d'apprentissage ce qui représente un atout.

Cible :

Les jeunes qui n'ont pas de possibilité de retour en famille à la fin de la mesure ASE. Les jeunes qui ont les capacités et l'aspiration d'entreprendre une formation professionnelle.

Moyens développés (Moyens humains, matériels, financiers)

Moyens humains

Ressources : Chambre de commerce et de l'industrie, Centres de formations des apprentis.

Moyens financiers

Moyens organisationnels

Délai de réalisation

Méthode d'évaluation / Modalités de suivi des objectifs

Critère : Identification d'un taux de jeune en alternance. Rapport entre le nombre de jeunes en formation professionnelle classique (hors MDPH) et le nombre de jeunes en formation en alternance.

Pilote

Chef de service sf3a

Date de suivi :



FICHE ACTION 3

Domaine 1 : Garantir une offre de service adaptée

Sous domaine 1 : L'accompagnement des 14/18 ans

Objectifs de l'action : Accompagner au mieux le jeune vers l'autonomie

Garantir un accès aux droits/ressources financières : Anticiper la fin de mesure en mettant l'argent « de côté »

Action : Proposer et accompagner les jeunes afin qu'ils puissent se constituer un pécule (ouverture systématique d'un compte bancaire)

Constat :

Les jeunes quittant le service doivent pouvoir avoir accès à des ressources financières leur permettant d'anticiper la fin de la mesure éducative de l'Aide Sociale à l'Enfance. Pour les jeunes bénéficiant d'un salaire d'apprenti ou d'une garantie jeune, il paraît indispensable qu'ils puissent gérer leur argent via la constitution d'un pécule

Cible :

En priorité, les jeunes bénéficiant déjà de ressources financières (alternance / garantie jeune) et les jeunes du service âgés de 17 ans.

Moyens développés (Moyens humains, matériels, financiers)

Moyens humains

Moyens financiers

Moyens organisationnels

Délai de réalisation

Méthode d'évaluation / Modalités de suivi des objectifs

Critère : Tous les jeunes du service en alternance ou bénéficiant d'une garantie jeune doivent dans leur 17^{ème} année bénéficier d'un entretien éducatif visant la constitution d'un pécule. Les jeunes dans leur 17^{ème} année seront invités avec leur représentant légal à ouvrir un compte en banque et à avoir un entretien avec un professionnel de la mission locale.

Indicateurs : Objectif PIA – 17 ans

Pilote

Chef de service sf3a

Date de suivi :



FICHE ACTION 4

Domaine 1 : Garantir une offre de service adaptée

Sous domaine 1 : L'accompagnement des 14/18 ans

Objectifs de l'action : Accompagner au mieux le jeune vers l'autonomie

Insertion sociale / professionnelle / formation : Mieux travailler l'orientation professionnelle pour mieux anticiper

Action : *Accompagner les jeunes dans leur choix et leur projet professionnel jusqu'à leur majorité*

Constat :

L'insertion professionnelle représente via le choix d'une formation un pilier essentiel du cheminement vers l'autonomie. Il paraît important d'anticiper ce choix professionnel avant la fin de la mesure de protection de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Cible :

En priorité les jeunes en difficultés ou en questionnement dans leur formation professionnelle

Moyens développés (Moyens humains, matériels, financiers)

Moyens humains

Moyens financiers

Moyens organisationnels

Délai de réalisation

Méthode d'évaluation / Modalités de suivi des objectifs

Critère : Réaliser un entretien auprès d'un professionnel du centre information et d'orientation

Indicateurs: Rédaction des objectifs dans le Projet Individualisé d'Accompagnement

Pilote

Chef de service sf3a

Date de suivi :



FICHE ACTION 5

Domaine 1 : Garantir une offre de service adaptée

Sous domaine 1 : L'accompagnement des 14/18 ans

Objectifs de l'action : Accompagner au mieux le jeune vers l'autonomie

Mobilisation d'un pavillon pour observer le jeune, en autonomie.

Repérer et accompagner l'autonomisation des jeunes : mise en place d'un dispositif dédié

- Encourager et susciter la volonté des jeunes à s'insérer dans la construction d'un projet personnel scolaire et/ou professionnel.
- Développer l'autonomie des jeunes
- Accompagner dans le quotidien

Moyens développés (Moyens humains, matériels, financiers)

Moyens humains

Professionnels pouvant être mobilisés : éducateurs du groupe ados, Professionnels de l'UMS, assistant social de Parent'Alizé

Selon la mobilisation du dispositif sur une année pleine – analyser la pertinence d'un ETP supplémentaire

Moyens financiers

Moyens organisationnels

Afin de favoriser l'épanouissement des adolescents accueillis et d'offrir de nouvelles observations, l'UMS souhaite mettre à disposition un nouveau support d'accompagnement basé sur l'observation de l'autonomie des jeunes en investissant un pavillon limitrophe des pavillons occupés par sf3a et Parent'Alizé.

Délai de réalisation

Méthode d'évaluation / Modalités de suivi des objectifs

Nb de jeunes accompagnés – Durée de l'accompagnement sur le dispositif - Nb d'échec

Pilote

Responsable de l'UMS

Date de suivi :



FICHE ACTION 6

Domaine 1 : Garantir une offre de service adaptée

Sous domaine 1 : L'accompagnement des 14/18 ans

Objectifs de l'action : Accompagner au mieux le jeune vers l'autonomie

Accès au logement : Veille à ce qu'aucun majeur ne quitte le dispositif sans logement stable ou adapté

Action : Initier les jeunes à la constitution d'un dossier de logement social (pré-constitution du dossier)

Constat :

L'accès au logement représente un objectif structurant et déterminant du passage à l'âge adulte. L'offre de logements adaptés nécessite de l'anticipation et un réel travail partenarial. Le service réalise déjà des orientations vers les structures spécialisées de type « semi autonomie » ou de droit commun (FJT). La proposition de loi visant à accélérer l'accompagnement des jeunes majeurs vulnérables vers l'autonomie en date du 07 mai 2019 prévoit l'accès prioritaire des jeunes majeurs au logement social. Il paraît dans cette perspective intéressant de pouvoir constituer un dossier de demande de logements pour les majeurs et familiariser les mineurs à cette démarche administrative.

Considérant que la demande de logement prend un certain temps et que l'ancienneté du dépôt du dossier s'acquiert par l'attribution d'un numéro unique, il paraît important de réaliser cette formalité le plus tôt possible.

Cible :

Les jeunes dans leur 17ème année / les jeunes majeurs (hors suivi MDPH).

Moyens développés (Moyens humains, matériels, financiers)

Moyens humains

Ressources : ASE / Structures semi autonomie / FJT / bailleurs sociaux / services logements municipaux

Délai de réalisation

Méthode d'évaluation / Modalités de suivi des objectifs

Critère : La constitution d'un dossier de demande de logement pour les majeurs

Indicateurs : Les majeurs du service doivent bénéficier d'un numéro unique à 18 ans et trois mois – maximum.

Pilote

Chef de service sf3a

Date de suivi :



FICHE ACTION 7

Domaine 1 : Garantir une offre de service adaptée

Sous domaine 1 : L'accompagnement des 14/18 ans

Objectifs de l'action : Accompagner au mieux le jeune vers l'autonomie

Accès aux soins / santé : Assurer une continuité des suivis et de la couverture des soins lors du passage à la majorité

Action : Anticiper l'inscription des jeunes en CMP adulte

Constat :

Les jeunes quittant le service doivent pouvoir dans ce moment de transition garder les suivis médicaux initialisés. Le passage à l'âge adulte ne doit pas occasionner des ruptures notamment au niveau des soins psychologiques.

La continuité des suivis demande une grande anticipation

exemple : le passage en CMP adulte du secteur d'habitation des parents demande une inscription du jeune 6 mois en amont.

Cible :

Les jeunes bénéficiant d'une prise en charge psychologique et/ou d'un suivi par un médecin psychiatre

Moyens développés (Moyens humains, matériels, financiers)

Moyens humains

Ressources : ASE / CMP adulte / psychologue libéral

Délai de réalisation

Méthode d'évaluation / Modalités de suivi des objectifs

Critère : Les jeunes concernés doivent être inscrit dans un CMP proche de leur future domiciliation.

Indicateurs : Rédaction de l'objectif dans le Projet Individualisé d'Accompagnement

Pilote

Chef de service sf3a

Date de suivi :

SIMONET

Catherine

Novembre 2023

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale
ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS PARIS ILE-DE-FRANCE**

**METTRE EN ŒUVRE AU SEIN D'UN FOYER D'ACCUEIL D'URGENCE UN
PARCOURS RÉSIDENTIEL DIVERSIFIÉ FAVORISANT UNE PLUS GRANDE
INDÉPENDANCE DES ADOLESCENTS À LA SORTIE**

Résumé :

Directrice adjointe de l'Établissement Public Départemental Autonome Alizé, je suis attentive aux évolutions de la législation encadrant la Protection de l'Enfance. La loi du 7 février 2022, communément appelée « Loi Taquet », renforce la nécessité de trouver des solutions pour prévenir les situations dites « sorties sèches », où ces jeunes majeurs pris en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance se retrouvent sans accompagnement.

Bien que le foyer d'accueil d'urgence ait vocation à être limité dans le temps, il est de ma responsabilité de réfléchir à cette double problématique. C'est pourquoi, dans mon mémoire, je présente une offre d'accompagnement adaptée et personnalisée aux adolescents. Je propose de mener une expérimentation au sein d'une structure pavillonnaire, dans le but d'orienter au mieux ces jeunes vers l'autonomie.

Mots clés :

Adolescent, autonomie, besoin, indépendance, placement, foyer d'accueil d'urgence, protection de l'enfance, aide sociale à l'enfance, intérêt de l'enfant, projet d'accueil individualisé, diversification de l'offre de service, parcours résidentiel, orientation.

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.