



**STRUCTURER L'OFFRE DE SERVICES D'UNE MECS DANS  
UNE LOGIQUE DE PARCOURS INCLUANT L'ENFANT, SES  
PARENTS ET LEUR ENTOURAGE**

**CONSTRUIRE UNE MECS INCLUSIVE AU SERVICE DE L'INTERET DE  
L'ENFANT**

***Cynthia ELISABETH***

**2023**

***cafedes***



---

# Remerciements

---

Mes premiers remerciements vont aux Directrices et Directeurs qui m'ont accueilli en stage au sein de leur établissement :

- Madame Agathe Mignaval, Directrice du foyer de l'enfance Nord-Est,
- Madame Nathalie Pierrejean, Directrice de la Pouponnière sociale Levavasseur,
- Monsieur Richard Mardemoutou, Directeur de la MECS La Trinité,
- Madame Anissa Ugwe, Directrice de la MECS Arobase et du SAU 95.

Leurs apports de terrain ont été des richesses qui m'ont permis de développer avec le temps ma posture de Directrice.

Je remercie d'autant plus Madame Anissa Ugwe pour le temps qu'elle a généreusement accordé pour la relecture de ce mémoire.

Je remercie également, ma très chère amie Laëtitia, pour ses précieuses corrections.

Je remercie l'équipe pédagogique et les intervenants de l'IRTS de La Réunion pour la qualité de leur enseignement, ainsi que l'ensemble de la promotion pour l'esprit de cohésion qui l'a animée.

Enfin, je remercie ma famille pour leur soutien et leur amour indéfectible.



---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. La MECS La Trinité : pôle de protection de l'enfance au sein d'Apprentis Auteuil Océan Indien .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 La MECS La Trinité : des dispositifs variés et innovants sur le territoire ..</b>	<b>3</b>
1.1.1 Les dispositifs de la MECS La Trinité .....	3
1.1.2 Fonctionnement de ces dispositifs.....	7
<b>1.2 La Fondation Auteuil à travers l'histoire de la protection de l'enfance ....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Les Orphelins-Apprentis d'Auteuil : enseigner un métier pour préparer l'avenir des orphelins de Paris.....	10
1.2.2 La Fondation Auteuil : former et éduquer les jeunes en difficulté sociale.....	11
<b>1.3 Implantation d'Apprentis Auteuil Océan Indien et réformes du XXIe siècle .....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Apprentis Auteuil Océan Indien : une réponse aux défis du Département de La Réunion .....	13
1.3.2 Organisation de la MECS .....	17
<b>2. La MECS La Trinité : un acteur majeur du territoire avec des atouts à exploiter différemment .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Analyse au regard du public accueilli.....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Des mesures judiciaires qui restent prédominantes.....	23
2.1.2 Un lien parent-enfant dégradé du fait de la situation de placement .....	25
2.1.3 Des parents en grande souffrance .....	28
<b>2.2 Des modalités d'intervention à mieux coordonner au sein de l'établissement .....</b>	<b>31</b>
2.2.1 Des moyens de participation et de coopération difficiles à investir .....	31
2.2.2 Une offre de services diversifiée et complémentaire mais une coordination à renforcer .....	36
<b>2.3 Des enjeux de conversion au modèle inclusif impulsé par l'environnement</b>	<b>41</b>
2.3.1 Décloisonner l'offre de services de l'établissement.....	41
2.3.2 Ouvrir l'établissement sur la société civile .....	44
2.3.3 Favoriser la participation et le pouvoir d'agir des parents .....	46

<b>3. De la MECS à la plateforme multiservices .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Le projet de mutation en plateforme .....</b>	<b>51</b>
3.1.1 Stratégie managériale pour accompagner le changement .....	51
3.1.2 Restructuration du dispositif de visites médiatisées .....	53
3.1.3 Développement des compétences professionnelles et intégration dans l'organisation la fonction de coordinateur de parcours .....	56
3.1.4 Actualisation du projet d'établissement .....	58
<b>3.2 Plan d'action et de communication projet .....</b>	<b>60</b>
3.2.1 Plan d'action .....	60
3.2.2 Plan de communication.....	68
<b>3.3 Evaluation du nouveau projet d'établissement .....</b>	<b>71</b>
3.3.1 Evaluer la co-construction avec les parents et leur pouvoir d'agir dans le projet de l'enfant.....	71
3.3.2 Evaluer la personnalisation et la coordination de l'accompagnement.....	72
3.3.3 Evaluer l'ouverture de l'établissement sur son environnement et sur la société civile .....	72
3.3.4 Evaluer l'offre de services en terme de pertinence et d'efficience .....	73
<b>Conclusion.....</b>	<b>75</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>77</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AAOI: Association Apprentis Auteuil Océan Indien  
AEJ: Accueil Educatif de Jour  
ASB: Accueil Saint-Benoit  
ASE: Aide Sociale à l'Enfance  
CMPEA: Consultation Médico-Psychologique pour Enfants et Adolescents  
CMPP: Centre Médico-Psycho-Pédagogique  
CNAPE: Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfance  
CRIP: Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes  
CSE: Comité Social et Economique  
CVS: Conseil de la Vie Sociale  
DIPC: Document Individuel de Prise en Charge  
DITEP: Dispositif Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique  
ESSMS: Etablissement et Service Social et Médico-Social  
ETP: Equivalent Temps Plein  
GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences  
HAS: Haute Autorité de Santé  
IME: Institut Médico-Educatif  
IMP: Institut Médico-Pédagogique  
MDF: Maison Des Familles  
MECS: Maison d'Enfants à Caractère Social  
ODPE: Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance  
PEAD: Placement Educatif à Domicile  
PPE: Projet Pour l'Enfant  
RAR: Réseau Accueil Relais  
SDOSMS: Schéma Départemental de l'Organisation Social et Médico-Social  
SESSAD: Services d'Education Spéciale et de Soins à Domicile  
TDC: Tiers Digne de Confiance  
VM: Visite Médiatisée



## Introduction

Pour la réflexion et l'écriture de ce mémoire, je me positionne en tant que Directrice de la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) La Trinité dans laquelle j'ai été Directrice stagiaire de Août à Septembre 2022. L'établissement est géré par l'Association Apprentis Auteuil Océan Indien (AAOI) affiliée à la Fondation Apprentis Auteuil. De par l'histoire de sa création, AAOI est une association catholique dont les dimensions éducatives, pédagogiques et pastorales sont indissociables. Son projet pastoral invite les équipes à se mettre au service des jeunes et des familles qui rencontrent des difficultés scolaires, éducatives, sociales, à rester ouvert à tous, sans distinction de religion, de culture et d'origine. C'est en 2008, dans un objectif commun entre la Fondation et le Conseil Départemental de La Réunion de déployer le projet de la Fondation que la MECS La Trinité ouvre ses portes. Depuis, l'établissement accueille et accompagne des enfants confiés par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE).

Afin de s'adapter au mieux aux problématiques de chaque jeune et de chaque famille, l'établissement est doté de plusieurs dispositifs (accueil de fratries, accueil éducatif de jour, accueil temporaire et séquentiel, unité adolescents) pour une capacité d'accueil de 117 places. Il relève de la compétence du Conseil Départemental qui prend en charge les frais de l'établissement par le biais du prix de journée. En vertu de son habilitation à l'Aide Sociale à l'Enfance accordée par le Conseil Départemental, l'établissement accueille des enfants de 3 à 18 ans (voire 21 ans) au titre d'une mesure de placement ordonnée par le juge des enfants (article 375 du code civil et suivants).

Plus récemment, la loi n°2022-140 du 7 février 2022 *relative à la protection des enfants* est venue renforcer des mesures établies par la loi du 14 mars 2016 telles que celles renforçant la présence des personnes présentes dans l'entourage de l'enfant. On parle, dès lors, de développer l'accueil chez un membre de la famille élargie, l'accueil chez un tiers digne de confiance (TDC), ainsi que les mesures de tiers bénévoles, de mentorat et de parrainage en faveur des mineurs accompagnés. Cette volonté politique d'investir davantage dans le cercle de la famille et dans le cercle de l'entourage de la famille vise à réduire le recours au placement en établissement, qui deviendrait l'exception. Autrement dit, il s'agit par ces dispositions d'engager les établissements dans la « désinstitutionnalisation ».

Entendu que la désinstitutionnalisation implique le maintien de la personne dans le milieu ordinaire, en tant que Directrice de MECS, je me demande légitimement quel est le devenir des MECS, telle que la MECS La Trinité, dans le modèle inclusif impulsé ? En effet, si les services d'Action Educative en Milieu Ouvert et de Placement Educatif à Domicile ([Annexe](#)

1) s'inscrivent par nature dans un modèle inclusif, la notion d'inclusion reste à approfondir en matière de mise en œuvre au sein d'une MECS.

Autrement dit, bien que la MECS La Trinité soit depuis plusieurs années bien repérée par nos partenaires et reconnue pour la qualité de ses prestations de services sur le territoire, l'établissement pourrait être menacé par les nouveaux paradigmes imposés par le virage inclusif s'il n'y est pas suffisamment préparé. Ceci m'amène à réfléchir à la question qui est de déterminer comment accompagner la MECS à changer de paradigmes afin de réussir l'inéluctable virage inclusif. La notion d'inclusion aurait alors ici pour finalité de garantir aux enfants accompagnés et aux détenteurs de l'autorité parentale l'exercice de leurs droits et le renforcement de leur pouvoir d'agir au sein de l'établissement et tout au long du placement.

La première partie de ce mémoire est consacrée à la présentation de l'ancrage de l'établissement sur le territoire à travers la mise en perspective de son histoire. Dans une deuxième partie, je partagerai un ensemble de constats concernant l'établissement et en ferai une analyse afin de mieux appréhender les enjeux liés à la conversion au modèle inclusif pour celui-ci. Enfin, je présenterai dans la dernière partie mon projet de direction en mettant en avant mon positionnement managérial ainsi que ma stratégie pour accompagner le changement.

# 1. La MECS La Trinité : pôle de protection de l'enfance au sein d'Apprentis Auteuil Océan Indien

## 1.1 La MECS La Trinité : des dispositifs variés et innovants sur le territoire

J'assure depuis 2021 la direction de la MECS La Trinité de l'Association Apprentis Auteuil Océan Indien. L'établissement est habilité à l'Aide Sociale à l'Enfance depuis le 24 décembre 2008. Implanté sur le département de La Réunion, ses services se déploient entre la ville de Saint-Paul (Région Ouest) et la ville de Saint-André (Région Est de l'île). En vertu de son habilitation à l'Aide Sociale à l'Enfance accordée par le Conseil Départemental, l'établissement accueille des enfants de 3 à 18 ans (voire 21 ans) en difficulté au titre de la protection de l'enfance (article 375 du code civil et suivants). L'accueil d'enfants selon l'article 375 peut se faire selon trois cadres différents :

- Placement direct : le juge des enfants confie directement un enfant ou une fratrie à l'établissement ;
- Enfant confié à l'ASE : les services de l'ASE reçoivent la responsabilité de l'enfant et/ou d'une fratrie et le confie à l'établissement ;
- Accueil provisoire ou assistance éducative administrative : aucune décision judiciaire n'intervient dans ce cas. C'est un contrat entre les responsables légaux de l'enfant, l'ASE et l'établissement.

A ce titre, la MECS a pour mission : (article L.312-1 du Code de l'Action Sociale et de la Famille) :

- L'accueil ;
- L'hébergement ;
- Le soutien matériel, éducatif et psychologique.

### 1.1.1 Les dispositifs de la MECS La Trinité

À ce jour, la MECS La Trinité est composée des dispositifs suivants :

**La Case Soleil** : Situé dans la ville de Saint-André (environ 56 800 habitants<sup>1</sup>), ce dispositif accueille des garçons de 3 à 14 ans et des filles de 3 à 18 ans voire 21 ans en internat complet (365 jours par an, 24h/24). D'une capacité de 32 places, il dispose d'une unité

---

<sup>1</sup> Population municipale légale en vigueur au 1er janvier 2023, millésimée 2020, définie dans les limites territoriales en vigueur au 1er janvier 2022, date de référence statistique : 1er janvier 2020. Source INSEE 2020

dédiée à l'accueil de fratries. Permettant de maintenir les frères et sœurs ensemble suite à une décision judiciaire de placement, cette unité constitue une innovation pour le Département de La Réunion. C'est un lieu de vie où la démarche éducative est centrée sur la sécurité des enfants et la construction de leur identité. Les professionnels de l'unité s'attachent par ailleurs à évaluer la pertinence de favoriser ou non le placement de toute la fratrie tout au long de la durée de la mesure. Les objectifs de travail de ce dispositif en faveur des fratries se déclinent ainsi :

- Permettre aux enfants de continuer à vivre avec leurs frères et sœurs en tenant compte des configurations d'âge différentes ;
- Appréhender et bien vivre la vie en collectivité ;
- Maintenir le lien parental chaque fois que cela est possible en fonction des situations afin d'associer les représentants légaux (le plus souvent les parents) aux décisions concernant leurs enfants ;
- Permettre aux enfants de suivre une scolarité normale au sein des écoles, collèges et lycée du secteur ;
- Préparer un éventuel retour en famille, par la mise en place d'accueil séquentiel par exemple, ou une orientation des enfants en famille d'accueil.

Le bâtiment mis à disposition par le Département est une ancienne crèche avec un espace à l'avant destiné à l'administratif et à l'arrière deux ailes (est et ouest) se rejoignant sur un espace à ciel ouvert aménagé avec du sol souple. Avec un taux d'occupation de 98.9% sur les 3 dernières années, l'unité fratrie est connue et reconnue sur le territoire par ses partenaires.

**Accueil Saint Benoit (ASB) :** Situé dans la ville de Saint-Benoit (environ 39 000 habitants<sup>1</sup>), le dispositif accueille des adolescents garçons de 14 à 18 voire 21 ans avec une capacité de 15 places réparties de la façon suivante :

- 10 places en internat collectif et permanent,
- 2 places en Placement Educatif à Domicile (PEAD),
- 3 places pour jeunes majeurs sur 2 appartements éducatifs.

Le lieu est composé d'une maison de plain-pied construite par l'association gestionnaire organisé en 12 chambres individuelles. Les 2 appartements éducatifs sont en location à proximité dans la zone. Ce lieu d'accueil exclusivement réservé à un public masculin permet d'accompagner chaque adolescent individuellement, en fonction de ses besoins, vers la responsabilisation dans le respect des règles, la socialisation auprès d'autrui et enfin l'accès à l'autonomie. Par ailleurs, dans un souci de continuité de parcours, il n'est pas rare que les garçons de l'unité fratrie une fois devenus adolescents, se voient proposer un

accueil au sein de l'internat de l'ASB au départ, puis en appartement éducatif à l'approche de leur majorité, toujours au sein du dispositif ASB.

**Réseau accueil relais (RAR) :** Le RAR accueille de manière séquentielle et temporaire de jeunes confiés à des assistants familiaux ou résidant habituellement dans d'autres établissements. L'accueil se fait pendant les week-ends et les vacances scolaires pour 16 enfants et adolescents filles et garçons. Ce dispositif permet entre autres le répit/repos des assistants familiaux. Il offre aux jeunes des actions de médiations éducatives ainsi que des activités d'animations dans un cadre éducatif avec des règles de vie structurantes. Le RAR est localisé dans la ville de Saint-Denis (environ 151 000 habitants<sup>1</sup>) et accueille les jeunes au sein de l'internat éducatif et scolaire du Lycée Saint-François-Xavier<sup>2</sup>. Avec un taux d'activité constant depuis sa création, le Réseau d'Accueil Relais reste un dispositif qui répond à la commande sociale. Il a ainsi renforcé sa notoriété sur l'ensemble du territoire et son domaine d'intervention couvre l'ensemble du Département.

**Maison des familles (MDF) :** Ce dispositif situé dans la ville de Saint-Paul (environ 104 300 habitants<sup>1</sup>) est un service de mise en œuvre des visites médiatisées (article 375-7 du code civil) pour des enfants orientés par l'ASE et leurs représentants légaux. Bien que ce service porte le nom de Maison des familles, il se distingue de l'ensemble des autres Maisons des familles de l'association et de la Fondation qui ont pour mission de donner un lieu d'accueil, d'échanges pour les familles en difficultés avec l'appui de professionnels et de bénévoles. Ici, les visites autorisées et rythmées par le juge des enfants sont médiatisées et encadrées par une équipe pluridisciplinaire (psychologue, éducateur spécialisé, assistant social) dans un objectif de rétablir le lien parent-enfant et d'évaluer à chaque échéance l'évolution de ce lien auprès des services de l'ASE.

La MDF a ouvert ses portes en 2010. Après plusieurs remaniements dans ses missions et des déménagements successifs, c'est depuis 2018 qu'elle assure les missions qu'on lui reconnaît aujourd'hui. En effet, à son origine, la Maison des Familles offrait un accompagnement à la parentalité aux familles en difficultés et relevant de l'Aide Sociale à l'Enfance. L'accompagnement proposé consistait à la mise en œuvre des visites médiatisées autorisées par le Juge des enfants, ainsi que l'hébergement de ces familles à la journée et/ou à la nuit. Au fil des années et suivant les directives de la Direction Enfance Famille du Conseil Départemental, son projet s'est recentré sur sa mission première : restaurer, créer ou maintenir des liens enfants-parents dans un cadre neutre, protecteur et sécurisé pour l'enfant visé par une mesure de placement. Dès lors, la MDF accueille

---

<sup>2</sup> Lycée professionnel situé dans le quartier de la Montagne à Saint-Denis. Capacité de 200 élèves.  
Cynthia ELISABETH - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2023

uniquement les familles pour des visites médiatisées au sens de l'article 314-7 du code civil. Ces visites médiatisées sont animées et suivies par une équipe pluridisciplinaire dédiée au dispositif. Cette équipe est composée d'une psychologue, d'une assistante sociale et d'une éducatrice spécialisée. Ces professionnels sont formés à l'encadrement spécifique des visites médiatisées parents-enfants lorsque les enfants sont en situation de placement sur décision de justice. C'est alors le Juge des enfants qui décide de la fréquence et de la forme que peuvent prendre leurs rencontres.

Les parents et enfants accompagnés par la MDF sont orientés par les Maisons Départementales et viennent de toute l'île. En 2021, la MDF a accompagné 60 mesures en visite médiatisée. À noter que les familles accompagnées par la MDF ne sont pas les mêmes que celles accompagnées par les autres dispositifs de la MECS. Cette organisation correspond toutefois à la commande du Conseil Départemental. En effet, ce dispositif est l'unique du territoire à accompagner les familles qui lui sont orientées.

**Accueil éducatif de jour (AEJ) :** Basé dans des locaux mis à disposition par la Case Soleil, ce dispositif accompagne à la scolarité et à l'insertion professionnelle des jeunes et adolescents en décrochage scolaire et/ou d'insertion. Il accompagne jusqu'à 12 jeunes âgés de 12 à 18 ans et domiciliés sur le Nord et l'Est du Département. Le public accompagné par l'AEJ est en situation de vulnérabilité et en proie à la rupture sociale. La problématique que ces jeunes rencontrent est marquée par un manque de projection dans leurs projet personnel, social, familial, scolaire et/ou professionnel. Plusieurs se trouvent en situation d'errance, tandis que d'autres résident au sein de l'ASB ou chez des assistants familiaux. Une partie du public accompagné peut également être suivi en assistance éducative en milieu ouvert (AEMO) et réside donc habituellement chez leurs parents.

Les actions prioritaires du dispositif visent à remobiliser l'adolescent dans un processus de socialisation et d'accès à l'autonomie, en vue d'acquérir des compétences lui permettant de disposer de prérequis le rendant à nouveau capable d'envisager un projet scolaire ou de formation. Nous verrons plus bas à travers l'histoire de la Fondation Apprentis d'Auteuil ainsi que celle de l'association gestionnaire, que l'acquisition de compétences professionnelles à faire valoir sur le marché du travail est le fondement des valeurs de la Fondation depuis sa création. C'est pourquoi les actions éducatives de l'AEJ sont orientées pour favoriser le raccrochage scolaire et éviter l'errance.

Depuis 2021, l'AEJ est de plus en plus sollicité. Un début d'explication se trouve dans le fait que la région EST de l'île est touchée par un fort taux de décrochage scolaire. Par ailleurs, la sollicitation croissante du dispositif est également en lien avec le travail de

communication et d'interaction mené avec les Maisons Départementales, l'Education Nationale et les services d'AEMO de la zone. En effet, ce travail a permis d'améliorer au fil des années le repérage des missions de l'AEJ.

### 1.1.2 Fonctionnement de ces dispositifs

L'image ci-après représente la carte des dispositifs de la MECS La Trinité en fonction de leur localisation géographique sur le Département.

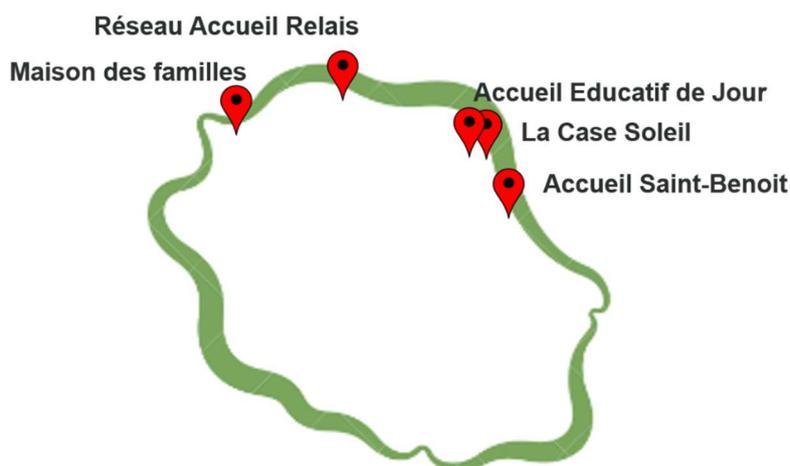


Figure 1 : Cartographie des dispositifs de la MECS La Trinité

Diriger une MECS de ce type nécessite des moyens humains importants ainsi que des compétences diverses et complémentaires. À ce jour, les effectifs comptent 48,4 ETP répartis en 4 groupes professionnels :

- Groupe psycho-socio-éducatif : psychologues, éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, surveillants de nuits, maitresses de maison, assistante sociale ;
- Animation : animateur ;
- Direction-encadrement : chefs de service, directeur adjoint et moi-même ;
- Administratif : assistante de direction, responsable logistique et immobilier.

Chaque dispositif est piloté par un chef de service dédié à temps plein, à l'exception des dispositifs Maison des Familles et AEJ qui sont encadrés par le Directeur adjoint à hauteur de 0.3 ETP. Le Directeur adjoint assure donc les missions que je lui délègue à hauteur de 0.7 ETP.

De plus, je bénéficie dans mes fonctions du support de l'association gestionnaire pour toutes les questions relatives à la gestion financière et la comptabilité, la mise en œuvre de la démarche qualité, la gestion des ressources humaines, de la communication et du système d'information. En effet, c'est au sein du siège de l'Association Apprentis Auteuil

Océan Indien que se trouvent : la Direction Administrative et Financière, la Direction des Ressources Humaines, le service qualité. Quant à la Direction du Système d'Information, elle se trouve au sein de la Fondation en France métropolitaine. L'établissement bénéficie ainsi du même système d'information que la Métropole (réseau, téléphonie, sécurité, logiciels, plateformes internes). De manière générale, la Fondation s'attache à aligner les associations affiliées à travers la France et l'Outre-mer sur les outils, méthodes et pratiques de gestion d'établissement mis en œuvre à son niveau. Cette structuration constitue selon moi un avantage certain dans ma fonction.

<b>Poste</b>	<b>ETP</b>	<b>Dispositif d'affectation</b>
Directrice d'établissement	1	TOUS
Directeur adjoint	0.7	TOUS
Secrétaire polyvalente	1	TOUS
Psychologue	1.7	Case Soleil (1 ETP) MDF(0.7 ETP)
Chef de service	3,3	Case Soleil (1 ETP) ASB (1 ETP) RAR (1 ETP) MDF (0.2 ETP) AEJ (0.1 ETP)
Maitresse de maison	6	Case Soleil (4 ETP) ASB (2 ETP)
Educateur spécialisé	11	Case Soleil (4 ETP) ASB (2 ETP) MDF (1 ETP) RAR (2 ETP) AEJ (2 ETP)
Moniteur éducateur	14	Case Soleil (6 ETP) ASB (5 ETP) RAR (3 ETP)
Animateur	2	ASB (1 ETP) RAR (1 ETP)
Assistante sociale	0.7	MDF
Surveillant de nuit	6	Case Soleil (4 ETP) ASB (2 ETP)
Agent polyvalent	1	Case Soleil ASB

*Tableau 1 : Effectif de la MECS La Trinité au 1<sup>er</sup> janvier 2023*

Le service AEJ bénéficie également des compétences de 2 bénévoles qui interviennent régulièrement sur des missions de soutien scolaire et d'aide aux devoirs. À noter par ailleurs que les professionnels de la MECS sont pour la majorité diplômés. Les professionnels non diplômés sont tous en cours de diplomation dans leur domaine de fonction ou à une fonction supérieure. L'organigramme complet de la MECS est disponible en [Annexe 3](#).

Le [Tableau 1](#) présente les effectifs de la MECS au 1<sup>er</sup> janvier 2023. L'équipe éducative qui intervient sur les différents modes d'accueil est composée de 28 professionnels socio-éducatif et d'animation placés sous la responsabilité de trois chefs de service répartis sur les dispositifs comme indiqué dans le [Tableau 1](#). Ajouté à cela, cinq maîtresses de maison, sept surveillants de nuit et un agent d'entretien participent aussi aux projets pédagogiques mis en place en fonction des besoins des enfants. Par exemple, il m'a semblé pertinent que l'agent polyvalent qui agit en qualité d'homme à tout faire associe les jeunes aux tâches dont ils ont la responsabilité et en animant des ateliers (bricolages, ateliers créatifs, DIY<sup>3</sup>).

Pour chaque enfant et adolescent accueilli, la procédure d'accueil prévoit qu'un projet personnalisé d'accompagnement soit établi dans un délai de trois mois suivant son admission. Ce projet prend en compte, en fonction de ses besoins, l'ensemble des dimensions de sa vie dans l'établissement : son éducation, sa scolarité, sa santé, l'accès à la culture, loisirs, sport et aussi sa vie spirituelle (conformément à la dimension pastorale au cœur des fondements de la Fondation Apprentis d'Auteuil). Pour le public adolescent, la préparation à la majorité et l'éducation à la vie relationnelle, affective et sexuelle peuvent être ajoutés aux axes d'accompagnement figurant dans le projet personnalisé.

À travers ces dispositifs variés et complémentaires, on observe la capacité de l'établissement à :

- Assurer un accueil dès 3 ans et à long terme avec ses internats. Qui plus est l'unité fratrie est à ce jour le premier dispositif de ce type sur le territoire (projet d'accueil de fratrie en cours de déploiement par ailleurs au sein du Foyer Départemental de l'Enfance) ;
- Assurer un suivi renforcé de la scolarité des jeunes à travers le dispositif AEJ à l'heure où le décrochage scolaire en protection de l'enfance est une problématique récurrente ;
- Assurer le répit/repos des assistants familiaux d'une part et permettre une diversification des modes de prise en charge à travers le RAR (Réseau Accueil Relais) ;

---

<sup>3</sup> Do It Yourself : activités visant à créer ou réparer des objets de la vie courante.

- Travailler sur la restauration du lien parent-enfant à travers le service de visite médiatisée ;
- Préparer le jeune à la majorité à travers l'unité adolescents et ses appartements éducatifs ;
- Soutenir le jeune adulte à travers le dispositif d'accompagnement des jeunes sortants de l'ASE.

Pour ainsi dire, l'établissement semble bien doté pour assurer une transversalité et un accompagnement global des mineurs en situation de placement. Toutefois, plusieurs constats peuvent être posés. Ces constats seront présentés dans la partie [2](#).

## **1.2 La Fondation Auteuil à travers l'histoire de la protection de l'enfance**

### **1.2.1 Les Orphelins-Apprentis d'Auteuil : enseigner un métier pour préparer l'avenir des orphelins de Paris**

Pour mieux comprendre l'ancrage de la MECS sur le territoire, il est important de revenir sur l'histoire très ancienne de la Fondation Apprentis Auteuil.

Rappelons qu'historiquement le champ de la protection de l'enfance s'est construit à partir de 1874 avec la promulgation de la loi dite Roussel sur la protection des enfants en bas âge et en particulier des nourrissons. Il s'est organisé au fil de lois fixant les motifs et les modalités d'intervention de la puissance publique dans l'éducation, la protection des enfants, l'aide et le conseil aux parents. D'une époque à l'autre, les conceptions de la place de l'enfant, de la famille et de l'Etat n'ont cessé d'évoluer.

Si, à l'origine, la famille est tout d'abord un phénomène social, d'un point de vue juridique, la famille qualifiait historiquement l'ensemble des personnes unies par le mariage ou par la filiation ou par la parenté (les liens du sang). Autrement dit, en dehors du mariage, c'est la présence de l'enfant qui fait la famille. Cette définition juridique née au début des années 1800, s'est profondément transformée avec l'évolution des mœurs et de l'évolution de cette construction sociale qu'est la famille (concubinage, pacs, adoption, monoparentalité, homoparentalité, etc.). À cette époque, l'enfant est depuis longtemps considéré comme un « petit adulte » qui bien souvent travaillait auprès des adultes dans des conditions insalubres et dangereuses. C'est à partir de 1841 avec les lois protégeant peu à peu les enfants au travail qu'une certaine reconnaissance de l'intérêt de l'enfant se met en place.

Par la suite, la loi du 24 juillet 1889, *relative à la protection des enfants maltraités et moralement abandonnés* crée le signalement d'enfant en danger et autorise la déchéance paternelle dans l'intérêt de l'enfant. C'est dès lors l'Etat qui est en charge d'assurer la protection de l'enfant. Parallèlement à cette intervention de l'Etat, de nombreuses initiatives privées conduisent à la création d'établissements privés destinés à accueillir des enfants à protéger. Parmi ceux-ci, on compte les Orphelins-Apprentis d'Auteuil fondé en 1871 par l'Abbé Louis Roussel guidé par le souci de sortir les orphelins des rues de Paris en leur enseignant un métier afin de préparer leur vie future.

### **1.2.2 La Fondation Auteuil : former et éduquer les jeunes en difficulté sociale**

L'évolution de la protection de l'enfance se poursuit au cours du XXe siècle avec en 1924 l'adoption, par la Société Des Nations, de la première déclaration des Droits de l'Enfant qui reconnaît pour la première fois des droits spécifiques aux enfants, mais surtout la responsabilité des adultes à leur égard. 5 ans plus tard, en 1929, Les Orphelins Apprentis d'Auteuil est reconnue comme Fondation reconnue d'utilité publique. Elle continue à développer son œuvre à travers la France en faveur des mineurs sans familles. S'en suit en 1945 la promulgation de 3 ordonnances concernant respectivement l'enfance délinquante, le service de santé scolaire, la protection maternelle et infantile. Par la suite, l'ordonnance 58-1301 du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger institue l'assistance éducative en faveur des mineurs en danger. L'assistance éducative est alors confiée au juge des enfants et codifiée dans l'article 375 du Code civil. C'est l'année précédente, en 1957, que l'appellation « maison d'enfants à caractère social » fait son apparition dans un circulaire ministère de la Santé et de la Population. Cette appellation devient officielle en 1960 (Chapponnais, 2008). Les MECS occupent alors une position de substitut parental en tant que lieux de placement visant à protéger l'enfant en danger.

Selon, Valérie Löchen (Löchen, 2010), la fin des années 60 est marquée par un mouvement qui se développe dans le secteur de l'éducation spécialisée. Ce mouvement vient interroger les modalités d'intervention auprès des enfants et des familles. Ainsi, la proximité avec les familles est importante. La loi du 4 juin 1970 *relative à l'autorité parentale* renforce la place des familles en les personnes des pères et mères qui se voient dotés du droit et devoir de garde, de surveillance et d'éducation envers les enfants du foyer. Cette même loi redéfinit l'assistance éducative avec comme ambition d'apporter aide et conseil à la famille tout en maintenant l'enfant dans son milieu actuel. On assiste dès lors et jusqu'en 1990 à un recours prioritaire au maintien de l'enfant dans sa famille (entendu ses parents aussi

dénommés autorité parentale et représentants légaux) et le recours à l'accueil en famille d'accueil, l'accueil en établissement devant rester l'exception.

En 1973, la Fondation poursuit son développement en mettant l'accent sur la professionnalisation du personnel éducatif. La prise en charge s'élargit pour s'ouvrir aux jeunes dont les parents sont en difficulté sociale. Les orphelinats deviennent des « Maisons » et la Fondation se donne comme mission de lier l'éducation et la formation. Elle se fait à présent connaître sous le nom de Fondation d'Auteuil et se fixe comme objectif « la garantie du premier emploi » à une période où le chômage est en hausse et que la question de l'insertion professionnelle des jeunes devient de plus en plus problématique (à partir de 1991). C'est aussi en 1973 que la Fondation est habilitée à accueillir des jeunes placés au titre de la protection de l'enfance en danger. La Fondation déploie ses MECS sur tout le territoire avec pour mission première d'offrir un lieu d'accueil protecteur pour les enfants qui ne peuvent demeurer dans leur milieu de vie habituel. Progressivement, c'est à la fin des années 1970 que les orphelinats deviennent peu à peu des Maisons d'Enfants à Caractère Social car les enfants qui y sont placés ne sont plus sans famille. Une logique de « substitution<sup>4</sup> » à la fonction parentale se développe dans ces institutions constituées en internat.

Plus tard, soutenue par le rapport Bianco-Lamy de 1980 (*Bianco & Lamy, 1980*) et le processus de décentralisation de 1983 redéfinissant le rôle des présidents des conseils généraux, la place des familles devient prédominante dans les actions :

- Le secteur du milieu ouvert devient l'acteur central en matière de prévention et de protection ;
- À travers l'aide sociale, le Président du Conseil Général a pour mission de prendre en charge les mineurs qui lui sont confiés en collaboration avec leur famille ou représentants légaux ;
- Favorisation de la participation des familles : expression et prise en compte de leurs souhaits, information sur les décisions prises, maintien des prérogatives de l'autorité parentale.

Un tournant s'opère avec la loi du 10 juillet 1989 *relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs* qui entraîne une vague de signalements de cas de maltraitance et d'abus sexuels. La même année, le 20 novembre 1989, est adoptée la

---

<sup>4</sup> Le terme « se substituer » est associé à l'idée de « se mettre à la place de... » en évinçant et en remplaçant selon Chapponnais, M. (2009). Un débat récurrent : suppléance et substitution. Dans : M. Chapponnais, *Placer l'enfant en institution spécialisée: MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants* (pp. 53-58). Paris: Dunod.

Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) qui, en 54 articles, énonce les droits fondamentaux de l'enfant. Le mouvement se poursuit avec l'affaire Dutroux en Belgique et le démantèlement de réseaux de pédophilie en France qui suscitent une vive émotion dans l'opinion publique. Suite à cela, l'enfance maltraitée est déclarée grande cause nationale en 1997. À partir de cette période, l'enfant est reconnu comme victime. En effet, en 1999, s'engage une politique publique d'aide aux victimes inspirée du rapport de Marie-Noëlle Lienemann « Pour une nouvelle politique d'aide aux victimes »<sup>5</sup> remis au Premier ministre la même année.

Pour terminer ce rappel historique qui met en lumière les orientations politiques et législatives qui ont jonché l'histoire de la Fondation Apprentis d'Auteuil en France, je reprends ci-dessous les chiffres portés à ma connaissance par Valérie Löchen dans son ouvrage intitulé « *Comprendre les politiques d'action sociale* ». Ces chiffres illustrent selon l'auteur « les effets des orientations décidées dans les années 80 : la diminution du nombre des placements (280 000 en 1973, 140 000 en 1998) et l'augmentation des actions d'aide à domicile. Elles [ces deux tendances, ndlr] marquent un rééquilibrage important du dispositif de protection de l'enfance » (Löchen, 2010, p. 164). L'auteur poursuit dans son ouvrage par le constat que, toutefois, à partir de 1998, la part des enfants confiés à l'ASE et bénéficiant de mesures judiciaires atteint près de 75%. On assiste dès lors à ce qui est appelé la judiciarisation du dispositif de protection de l'enfance. Cette tendance se poursuit jusqu'à aujourd'hui tandis que les MECS tentent d'évoluer quant à elles entre principes de substitution, de suppléance<sup>6</sup> et de coéducation<sup>7</sup>.

### **1.3 Implantation d'Apprentis Auteuil Océan Indien et réformes du XXI<sup>e</sup> siècle**

#### **1.3.1 Apprentis Auteuil Océan Indien : une réponse aux défis du Département de La Réunion**

D'un point de vue historique, l'association dénommée « Auteuil Océan Indien » arrive à La Réunion en 1969 tout d'abord sous la forme d'une délégation locale de la Fondation Orphelins Apprentis d'Auteuil. À cette époque, la Fondation fait valoir un fort engagement auprès de jeunes orphelins (sans parents) dans un objectif de préparer leur avenir via

---

<sup>5</sup> Lienemann, M.-N., Magliano, H., & Calmettes, J. (1999). Pour une nouvelle politique d'aide aux victimes. Paris: La Documentation française.

<sup>6</sup> Suppléer a pour racine *supplere* qui signifie « compléter » selon Chapponnais, M. (2009). Un débat récurrent : suppléance et substitution. Dans : M. Chapponnais, *Placer l'enfant en institution spécialisée: MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants* (pp. 53-58). Paris: Dunod.

<sup>7</sup> La coéducation est définie par Paul Durning comme « une activité partagée entre parents et professionnels, participant à l'éducation d'un même enfant ».

l'apprentissage d'un métier. La Fondation possède ainsi dès 1954 plusieurs écoles techniques en France métropolitaine et se fixe comme objectif « la garantie du premier emploi ». C'est dans cette dynamique que la délégation locale s'installe à La Réunion et construit un orphelinat à La Montagne. Ouvriront par la suite sur le Département, des écoles et ateliers professionnels avec internats. C'est au début des années 2000, que la Fondation se transforme et s'adapte aux besoins du territoire national en s'ouvrant à de nouveaux bénéficiaires :

- Les tout-petits ;
- Les jeunes et leurs familles dans une dynamique de coéducation ;
- Les jeunes adultes.

Et développe de nouvelles prestations :

- Ouverture d'hébergement pour les mères et leurs enfants ;
- Développement des mesures d'action éducative en milieu ouvert (AEMO) ;
- Soutien à la parentalité ;
- Accueil des mineurs confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance.

Du point de vue législatif, la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 *renovant l'action sociale et médico-sociale* marque un véritable tournant dans la relation aux personnes accompagnées. Cette loi centrée sur les droits des personnes demande aux établissements de travailler davantage avec les familles. Les MECS n'échappent pas à cet impératif et la priorité de chaque mesure de placement est alors de faire du retour en famille un objectif. Ensuite, en 2007 est promulguée la loi n°2007-293 du 5 mars 2007 *relative à la protection de l'enfant*. Cette loi se veut apporter des améliorations au dispositif actuel de protection de l'enfance suite aux constats et aux propositions produits par les différents rapports parus depuis les années 2000 ([Annexe 2](#)).

C'est dans ce contexte qu'est créée l'Association Auteuil Océan Indien (AAOI) qui se voit confier par le Conseil Général l'ouverture de la MECS La Trinité en 2008, cette ouverture ayant pour objet le déploiement du nouveau Projet de la Fondation dans l'Océan Indien. L'année suivante, l'association ouvrira par ailleurs le Lycée Professionnel Saint-François-Xavier et deviendra en 2011 l'Association Apprentis d'Auteuil Océan Indien. Pour ainsi dire, la MECS La Trinité est un établissement de la protection de l'enfance gérée par une association dont les orientations stratégiques se déclinent aussi bien en établissements scolaires, qu'en établissements de la protection de l'enfance comme j'ai pu l'évoquer plus haut.

En 2016, la loi n°2016-297 du 14 mars 2016 *relative à la protection de l'enfant* se propose d'améliorer la gouvernance nationale et locale de protection de l'enfance pour une politique

publique décloisonnée et transversale. Les nouvelles dispositions prises ont clairement pour objectif de remettre l'enfant au cœur du dispositif :

- Diverses mesures pour lutter contre le délaissement (article L. 223-1 du CASF) ;
- Le retour de l'inceste sur un mineur dans le Code pénal ;
- Favorisation du recours à la délégation de l'exercice de l'autorité parentale (article L.377 du code civil) ;
- Dispositions permettant à un enfant délaissé par sa famille d'être adoptable.

La loi instaure également dans l'article L. 221-2 la possibilité pour l'ASE de confier un enfant à un tiers, « dans le cadre d'un accueil durable et bénévole ». Cette mesure est exclue en cas d'assistance éducative et ne peut donc concerner que les enfants bénéficiant d'une délégation de l'exercice de l'autorité parentale ou d'une tutelle. Elle consacre ainsi les pratiques de parrainage ou de *familiage* ou *confiage* qui visent à confier l'enfant à des particuliers, dans une perspective d'adoption à plus ou moins long terme. Malgré ces dispositions qui marquent une avancée dans la prise en compte de l'intérêt supérieur de l'enfant lorsque ses parents ne sont pas en mesure d'assurer la fonction parentale, celles-ci restent peu développées à La Réunion où l'on compte 523 tiers dignes de confiance en 2022<sup>8</sup> contre plus de 2200 mineurs confiés à l'ASE dont 80% sont en situation de placement<sup>9</sup>. Plus récemment, la loi n°2022-140 du 7 février 2022 *réformant la protection des enfants* vient renforcer les personnes présentes dans l'entourage de l'enfant, mesure amorcée 6 ans auparavant par la loi du 14 mars 2016 *relative à la protection de l'enfant*.

Finalement, l'implantation et le développement de l'Association Apprentis d'Auteuil Océan Indien à La Réunion a suivi le modèle de la Fondation : au départ orphelinat, puis établissements dédiés à l'apprentissage d'un métier tout en déployant les dispositifs nécessaires pour la protection des mineurs en réponse aux besoins du territoire. Ainsi, l'Association Apprentis d'Auteuil Océan Indien a pour mission de mettre en œuvre sur le Département le projet éducatif de la Fondation Apprentis d'Auteuil dont les axes sont :

- L'éducation et la scolarité ;
- La formation et l'insertion professionnelle ;
- La protection de l'enfance ;
- L'accompagnement des parents.

En outre, la MECS La Trinité figure comme un projet innovant pour le territoire en proposant des prestations qui s'inscrivent dans le cadre de la loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 *renovant*

---

<sup>8</sup> Chiffre partagé lors de la réunion de l'ODPE de La Réunion du 23 août 2022 au Palais de La Source et à laquelle j'ai assisté.

<sup>9</sup> Rapport d'activités 2020, Conseil Départemental de La Réunion.

*la protection de l'enfance*. En effet, afin de répondre aux besoins exprimés dans le schéma départemental Enfance-Famille 2007-2011 et de 2012-2016 du Conseil Départemental, la MECS La Trinité a développé ses prestations spécifiquement dans l'Est, le Nord et l'Ouest de La Réunion. La première de ces prestations fut le Réseau d'Accueil Relais ouvert en 2009 dans l'Est, suivi en juin 2010 du déploiement des prestations de la Maison des Familles dans l'Ouest. En décembre 2010 fut ouvert dans l'Est le site de la Case Soleil regroupant unités fratries (les premières du Département) et accueil éducatif de jour. Enfin, en mars 2012 s'ouvre l'unité pour adolescents Accueil Saint-Benoit (ASB) toujours dans l'Est.

En octobre 2013, un travail de relecture du projet de la MECS a abouti à des ajustements de celui-ci en accord avec les services de la Direction Enfance Famille. La MECS connaît alors des changements importants, modifiant ainsi son projet d'origine :

- Fermeture du Réseau d'Accueil Relais dans l'Est, en raison d'une activité moindre par rapport aux attentes initiales. Le dispositif déménage dans le Nord et verra sa capacité d'accueil augmenter en 2017 suite à cette relocalisation ;
- Cette fermeture profite à l'unité fratrie qui s'étend pour accueillir deux fois plus d'enfants afin de répondre à la demande importante de placements de fratries ;
- Diminution des places de l'Accueil Educatif de Jour qui passe de 15 à 12 places ;
- Diminution des places de l'unité d'adolescents qui passe de 14 à 12 places. En 2019, 3 places en appartements éducatifs seront créées pour s'inscrire dans une logique de parcours pour les adolescents sortant de l'internat de l'ASB.

Ces ajustements successifs montrent la capacité de l'établissement à adapter continuellement ses prestations vis-à-vis des besoins du public de son territoire d'implantation. Ces différentes actualisations de son projet ont également participé positivement à l'image de l'établissement auprès de ses partenaires.

En définitive, la MECS La Trinité se trouve être le seul établissement sur le territoire à proposer un panel aussi diversifié de dispositifs innovants tels que promulgués par la loi du 5 mars 2007 :

- Permettre aux fratries de ne plus être séparés<sup>10</sup> lorsque ces enfants sont placés (Case Soleil) ;
- Permettre aux enfants qui lui sont confiés de retrouver leur famille dans le cadre des visites médiatisées (Maison des Familles) ;
- Permettre aux jeunes décrocheurs scolaires de bénéficier d'un accompagnement spécifique dans le cadre d'un accueil éducatif de jour (dispositif AEJ) ;

---

<sup>10</sup> Article 371-5 du code civil réaffirmé dans le II – 7° de l'article 22 de la loi du 5 mars 2007. Ce principe a été plus récemment renforcé par la loi n°2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants.

- Proposer un accompagnement global permettant aux jeunes de bénéficier de l'ensemble des dispositifs de la MECS pour une meilleure fluidité de leur parcours institutionnel.

Pour finir, la mise en œuvre d'un projet toujours adapté et qualitatif me conforte dans l'idée que la MECS s'est bien positionnée sur le territoire pour répondre à la commande publique qui lui est confiée. Il m'appartient à présent de maintenir ce positionnement.

### **1.3.2 Organisation de la MECS**

Je me propose dans cette section de présenter l'organisation de la MECS que je dirige depuis Septembre 2021. L'autorisation et l'habilitation de la MECS ont été délivrées en Décembre 2008 par arrêté du Président du Conseil Départemental pour une durée de quinze ans. Cette autorisation est conditionnée par les résultats des seules évaluations externes qui ont lieu tous les 7 ans (dans l'ancien cadre juridique) et tous les 5 ans depuis la réforme de l'évaluation des ESSMS introduite par la loi n°2019-774 du 24 juillet 2019 *relative à l'organisation et la transformation du système de santé*. Suite à la réforme de 2019, le décret n°2022-695 du 26 avril 2022 modifiant le décret n°2021-1476 du 12 novembre 2021 *relatif au rythme des évaluations de la qualité des ESSMS* est venu précisé le calendrier des évaluations selon le nouveau cadre juridique.

Pour la MECS l'évaluation externe initialement programmée pour mars 2022 a été maintenue à cette date par le Conseil Départemental. C'est donc selon l'ancien référentiel que l'établissement a été évalué. Cette évaluation a été préparé dans une démarche collective, qui a impliqué l'ensemble des catégories professionnelles de la MECS, les enfants suffisamment matures et leur famille dans la mesure du possible. J'ai, par ailleurs, grandement bénéficié du support du service qualité de l'association gestionnaire pour préparer cette évaluation. Pour aller plus loin, j'ai demandé la réalisation d'une évaluation interne au plus tard 5 mois avant l'évaluation externe afin de m'assurer de l'assimilation de la démarche par les équipes. Finalement, bien que l'évaluation externe ait été un succès, certains critères relatifs à la co-construction et la personnalisation de l'accompagnement doivent faire l'objet d'un plan d'actions dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Cette évaluation m'a permis en partie d'argumenter les constats posés dans la partie 2 de ce mémoire.

Pour poursuivre sur la présentation de l'organisation de la MECS, j'en arrive à présent à évoquer les outils dont doit se doter la direction. Ces outils ont été introduits par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 *renovant l'action sociale et médico-sociale*. En premier lieu, un projet d'établissement doit être élaboré, rédigé et diffusé. Celui de la MECS a été élaboré

pour couvrir la période allant de 2020 à 2025. Il comprend la description de tous les services, leur organisation, leur fonctionnement ainsi que les perspectives d'évolution et de progrès de l'ensemble de l'établissement à 5 ans à partir de la date d'élaboration du projet. Le document ainsi produit a été validé par l'association gestionnaire et partagé avec le Comité Social et Economique (CSE).

Au sein de l'établissement, c'est le Groupe d'Expression qui est le mode de participation choisi pour la mise en œuvre de la participation des personnes accompagnées. C'est une instance dans laquelle les enfants et adolescents accueillis donnent leur avis et émettent des propositions sur toute question concernant le fonctionnement de l'établissement ou du service par lequel ils sont concernés. Au sein de la MECS, le Groupe d'Expression se réunit une fois par trimestre et concerne uniquement les jeunes accompagnés par les dispositifs proposant un accueil en internat (Case Soleil, ASB). Conformément à la réglementation en vigueur, le Groupe d'Expression est constitué de :

- Membres avec voix délibératives :
  - o 1 représentant des familles : il n'y a à ce jour pas de représentant des familles identifié (ce point a été relevé lors de l'évaluation externe de mars 2022) ;
  - o 4 représentants des enfants : 2 jeunes de la Case Soleil et 2 jeunes de l'Accueil Saint Benoit (ASB) ;
  - o 1 représentant du personnel ;
  - o La Directrice
  - o 1 représentant de l'association gestionnaire : généralement le Directeur général ou quelqu'un désigné par lui pour le représenter (moi-même par délégation le plus souvent).
- Membres avec voix consultatives :
  - o Le Directeur adjoint ;
  - o Les chefs de service de la Case Soleil et de l'ASB au nombre de 2.

Dans le souci de faire participer activement les jeunes au Groupe d'Expression, j'ai décidé après ma prise de fonction d'instaurer une présidence tournante. La présidence tournante consiste à désigner parmi les jeunes le.la Président.e de la réunion qui a lieu, ceci en début de séance, sur candidatures des jeunes et en fonction de leur maturité. Le.la Président.e introduit les sujets à l'ordre du jour et anime les échanges avec mon aide. Ce mode de fonctionnement a été expliqué et validé par le groupe. Je reste responsable de la rédaction et de la diffusion de chaque compte-rendu.

Pour poursuivre avec les outils de la loi du 2 janvier 2002, un livret d'accueil est remis à l'enfant ou à l'adolescent et à son représentant légal lors de l'accueil. Ce livret comporte en

l'occurrence la *charte des droits et des libertés* ainsi que le *règlement de fonctionnement*. Par ailleurs, le jour de l'accueil de l'enfant ou de l'adolescent, le *document individuel de prise en charge* (DIPC) ou *contrat de séjour* (lorsqu'il s'agit d'un jeune majeur ou pour un accueil supérieur à deux mois) lui est remis. Le contenu du DIPC lui est explicité et remis après signature en présence de son représentant légal dans la mesure du possible. Ce document pose précisément le cadre et les conditions de l'accueil, en rappelant par exemple les dispositions selon lesquelles cet accueil peut être prolongé ou interrompu ainsi que le montant du prix de journée. Ce document, malgré sa forme très administrative, peut s'avérer selon Narjès Guetat-Calabrese « un support permettant d'aborder la douleur du placement de manière un peu plus distanciée. » ([Guetat-Calabrese, 2021, p. 57](#)). Toutefois, j'ai observé dans ma pratique que ce document ne comporte que trop rarement la signature des représentants légaux des enfants accueillis pour des raisons, selon moi, intrinsèques à la position de substitut parental qu'occupe encore parfois la MECS<sup>11</sup>, tandis que son projet évoque une réelle volonté de mettre en œuvre et de développer le principe de coéducation vis-à-vis des représentants légaux. Je reviendrai sur cette observation dans la section [2.2.1](#) dans le cadre du diagnostic de l'établissement.

Sur le volet de la qualité de vie et des conditions de travail, je suis garante de la sécurité des mineurs accueillis ainsi que des professionnels qui y travaillent. Cela implique que je dois m'assurer du respect de toutes les mesures concernant la sécurité des locaux. En outre, l'ensemble des locaux de la MECS sont aux normes des établissements recevant du public (ERP) de catégorie 5<sup>12</sup>. Le dernier passage de la commission de sécurité qui a eu lieu en 2018 atteste que l'établissement répond toujours aux exigences d'un ERP. À noter que la question de la sécurité nécessite l'avis du CSE.

Pour rappel, le CSE est l'instance représentative du personnel de l'ensemble de l'association AAOI. Il est un acteur incontournable du dialogue social. Ses missions sont d'assurer l'expression collective des salariés, de contribuer à la promotion de la santé, la sécurité et des conditions de travail des salariés et d'être informé et consulté sur la gestion et l'organisation de l'établissement. Il gère également les œuvres sociales telles que chèques cadeaux, culture, voyage, événements festifs, etc. Le CSE de la MECS La Trinité est généralement présidé par le Directeur général même si je suis régulièrement amenée à le présider en son absence. Le comité se situant au niveau associatif, il a la particularité d'être composé de représentants du personnel enseignant de l'Education Nationale. Ceci en

---

<sup>11</sup> En réalité, la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 ne prévoit pas la signature des représentants légaux, mais il se trouve que le DIPC le prévoit. Ceci pour acter de la reconnaissance par toutes les parties (l'établissement et la personne accueillie ou son représentant légal) de leurs droits et de leurs obligations.

<sup>12</sup> <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31684>

lien avec les activités de formation professionnelle et d'enseignement que l'on connaît de AAOI. Cette particularité n'est pas sans conséquence sur la qualité des échanges et la capacité de ce collectif à se positionner sur les sujets liés au fonctionnement de la MECS. En effet, bien que les réunions de CSE permettent aux membres du comité de mieux se connaître, force est de constater que les rouages du fonctionnement de la MECS restent éloignés de la réalité quotidienne du personnel enseignant. J'ai pu observer dans ma pratique que ce décalage favorise parfois, et selon les thématiques abordées, des stratégies d'acteurs<sup>13</sup> qui peuvent ralentir l'aboutissement des échanges si elles ne sont pas suffisamment anticipées.

### **Conclusion de la première partie**

En substance, les politiques publiques qui ont vu naître l'établissement ont évolué de la manière suivante. Tout d'abord, avant la création de la MECS :

- A travers la mise en place des outils de la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 *renovant l'action sociale et médico-sociale*, on assiste à la reconnaissance des droits des personnes accompagnées, en particulier leur droit à choisir leur projet de vie ;
- L'affirmation de la place des parents des enfants accompagnés par l'ASE à travers l'instauration du Projet Pour l'Enfant (PPE) par la loi n°2007-93 du 5 mars 2007 *réformant la protection de l'enfance* ; À l'heure actuelle, le PPE n'est pas entièrement déployé sur un certain nombre de départements, dont le Département de La Réunion.

Ensuite, après sa création :

- L'enfant est placé au cœur des dispositifs avec la loi n°2016-297 du 14 mars 2016 *relative à la protection de l'enfant*, en particulier avec la définition d'un référentiel des besoins de l'enfant (Martin-Blachais, 2017) à destination des professionnels de la protection de l'enfance ;
- L'accent est mis sur la prévention avec le développement de centres parentaux ;
- Les procédures de délégation et de retrait de l'autorité parentale, ainsi que la déclaration judiciaire de délaissement parental<sup>14</sup> sont simplifiées en vue de faciliter les parcours des mineurs concernés par ces procédures ;

Ces différentes évolutions traduisent la volonté des politiques publiques d'améliorer la prévention, tout en garantissant aux mineurs nécessitant une protection un

---

<sup>13</sup> Concept développé par Michel Crozier, le père de l'analyse stratégique. Michel Crozier définit la stratégie d'acteur dans un système déterminé comme l'ensemble des comportements adoptés par cet acteur afin de préserver ses intérêts.

<sup>14</sup> Décret n°2017-148 du 7 février 2017 portant diverses dispositions de procédure en matière d'autorité parentale.

accompagnement de qualité que ce soit en établissement, à domicile ou chez un assistant familial. Plus récemment, la loi n°2022-140 du 7 février 2022 *relative à la protection des enfants* est venue renforcer des mesures établies par la loi du 14 mars 2016 telles que celles renforçant la présence des personnes présentes dans l'entourage de l'enfant. On parle dès lors, de développer les mesures de tiers dignes de confiance, de tiers bénévoles, de mentorat et de parrainage en faveur des mineurs accompagnés. Avant même la promulgation de la loi du 7 février 2022 *relative à la protection des enfants*, des experts se sont exprimés sur les effets à venir de cette loi sur le secteur. Je retiens en particulier l'analyse de Jean-Luc Gautherot<sup>15</sup> rédigée dans une tribune publiée dans Le Média Social<sup>16</sup>. Selon lui, à travers ce texte législatif, la protection de l'enfance serait « en passe de prendre le virage inclusif et d'entamer le mouvement de conversion déjà engagé dans les secteurs du grand âge, du handicap, du logement ou de l'emploi ». Toujours d'après l'auteur, « la stratégie amorcée par cette loi est claire : investir dans le cercle de la famille et le cercle de l'entourage de la famille pour réduire au maximum le recours au système de protection institutionnelle (placement en établissement) qui deviendrait l'exception ». Autrement dit, il s'agit d'engager les établissements dans la « désinstitutionnalisation ». Cette désinstitutionnalisation est également lisible dans les objectifs du Schéma Départemental de l'Organisation Social et Médico-Social (SDOSMS) Enfance-Famille (*Annexe 11*) qui prévoit davantage de prévention en faveur des parents, ainsi que le développement des mesures administratives de tiers digne de confiance pour l'accueil à leur domicile d'enfants bénéficiant d'une mesure de protection.

Pour clore cette première partie qui a permis de comprendre d'où vient et qu'est à ce jour la MECS que je dirige depuis presque 2 ans, ce qu'il faut en retenir est la capacité de la MECS à s'adapter aux orientations politiques en constante évolution, ainsi que sa capacité à exister et à se développer au sein d'une association dont le projet se décline aussi bien en établissement scolaire qu'en établissement de la protection de l'enfance. Dans la partie qui suit, j'établirai un diagnostic de l'établissement en m'appuyant sur une analyse tridimensionnelle : public, environnement, établissement. Ceci afin de dégager la problématique à laquelle je tente d'apporter une réponse en troisième partie.

---

<sup>15</sup> Jean-Luc Gautherot est enseignant auprès des formations supérieures à l'Institut du travail social Pierre Bourdieu, à Pau.

<sup>16</sup> [https://www.lemediasocial.fr/protection-de-l-enfance-le-virage-inclusif-porte-un-objectif-citoyen-et-financier\\_P9GEw6](https://www.lemediasocial.fr/protection-de-l-enfance-le-virage-inclusif-porte-un-objectif-citoyen-et-financier_P9GEw6)



## **2. La MECS La Trinité : un acteur majeur du territoire avec des atouts à exploiter différemment**

Porter une analyse globale sur la MECS est un exercice difficile de par la diversité des dispositifs qu'elle porte. Pour tenter d'y arriver, j'ai choisi ici de livrer un diagnostic axé sur les trois dimensions : public, établissement, environnement, et d'en faire de manière concomitante une analyse mettant en lumière les risques et les enjeux qui se dégagent pour l'établissement.

### **2.1 Analyse au regard du public accueilli**

#### **2.1.1 Des mesures judiciaires qui restent prédominantes**

Pour rappel, la MECS La Trinité accueille sur ces dispositifs d'internat, des mineurs de 3 à 18 ans (voire 21 ans sur demande du jeune majeur), filles et garçons, dont les familles rencontrent des difficultés sociales, familiales et pour qui il a été repéré une situation de danger ou un risque de danger.

En 2021<sup>17</sup>, 34 enfants (13 fratries) ont été accueillis au sein de l'unité fratrie (La Case Soleil). Les fratries les plus grandes sont composées de 4 enfants. Parmi les enfants accueillis, la part de public féminin (47%) est quasi équivalente à la part de public masculin (53%). Les filles sont majoritairement âgées de 6 à 10 ans (71%), tandis que les garçons appartiennent en majorité et à proportion égale à la tranche des 6-10 ans et à celle des 10-12 ans. À noter par ailleurs que la part des enfants de moins de 6 ans a triplé par rapport à l'année précédente, passant de 0 à 3 enfants. L'accueil d'enfants de cette tranche d'âge a nécessité un ajustement des pratiques éducatives afin de favoriser leur bon développement en collectivité, en particulier dans un contexte où la durée moyenne de séjour est de 30 mois.

L'Accueil Saint-Benoit (ASB) a accueilli en 2021 20 adolescents garçons. La majorité d'entre eux avait 16 ans en 2021 et auront 18 ans au cours de l'année 2023. Les autres jeunes auront entre 13 et 15 ans en 2023. Le constat est le même depuis plusieurs années concernant les jeunes de l'ASB : en lien avec une déscolarisation installée depuis le collège, ces jeunes sont pour la majorité en proie avec des addictions et les accès de violence envers l'institution et ses représentants sont de plus en plus nombreux.

---

<sup>17</sup> Selon le rapport d'activité 2021 de la MECS.

Pour ces deux dispositifs, en 2021, 84% des enfants ont été accueillis au titre d'une mesure judiciaire avec pour motifs de placement principalement des carences éducatives (39%), des violences intrafamiliales (23%) et des abus sexuels ou physiques (23%). Au sein de l'établissement, ainsi que sur le Département de La Réunion de manière générale, depuis de nombreuses années le nombre de mesures judiciaires reste beaucoup plus important que le nombre de mesures administratives. On compte en 2020 80% de mesures judiciaires contre 20% de mesures administratives sur le Département<sup>18</sup>. Aujourd'hui encore, les mesures judiciaires restent majoritaires à plus de 82% au niveau départemental (70% sur le plan national). Ces chiffres peuvent trouver une explication dans la position particulière qu'occupe le Département dans les statistiques ces dernières années. En effet, en 2021 La Réunion est :

- Le 3<sup>e</sup> Département le plus violent envers les femmes ;
- Le 3<sup>e</sup> Département le plus marqué par l'alcoolisme foetal.

Ajouté à cela, les violences faites aux enfants ont augmenté de 62% par rapport à 2019 et les informations préoccupantes enregistrées à la CRIP en 2022 (3300) concernent à 60% des violences psychologiques subies dans un contexte de violences intrafamiliales<sup>19</sup>. La Réunion connaît aussi un taux de pauvreté de 37% parmi les plus élevés du territoire national<sup>20</sup>. C'est donc dans un contexte de climats familiaux particulièrement dégradés que l'établissement enregistre un taux de mesures judiciaires aussi important depuis plusieurs années. De la même manière, les jeunes accompagnés par les dispositifs RAR (accueil séquentiel) et MDF (visite médiatisée) présentent eux aussi des problématiques émanant de dysfonctionnements au sein du milieu familial d'origine (carences éducatives, violences intrafamiliales, abus sexuels ou physiques) dans les mêmes proportions que celles relevées sur les dispositifs ASB et La Case Soleil.

Pour comprendre les conséquences de cette tendance à la judiciarisation des mesures en établissement, les éléments précédents sont, selon moi, à corrélés avec les apports du rapport Martin-Blachais ([Martin-Blachais, 2017](#)) sur la démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance. Selon le rapport, « la forme

---

<sup>18</sup> Chiffres clés en protection de l'enfance au 31 décembre 2020, ONPE, Février 2022.

<sup>19</sup> Rapport d'activités 2022 du conseil départemental de La Réunion édité en 2023. <https://www.departement974.fr/sites/default/files/2023-07/rapport-activites-2022-edite-en-2023.pdf> consulté le 31/07/2023.

<sup>20</sup> La protection de l'enfance en Outre-mer ETAT DES LIEUX ET PHÉNOMÈNES ÉMERGENTS, rapport CNAPE, octobre 2021. [https://www.cnape.fr/documents/cnape\\_-la-protection-de-lenfance-en-outre-mer\\_-octobre-2021/](https://www.cnape.fr/documents/cnape_-la-protection-de-lenfance-en-outre-mer_-octobre-2021/) consulté le 01/02/2023.

la plus préjudiciable de maltraitance qu'est la négligence<sup>21</sup> a des effets délétères sur la santé et est productrice de déficience et de handicap. De la même manière, les violences ou mauvais traitements par commission<sup>22</sup>, sont à mettre en lien avec l'apparition de « besoins spécifiques » chez l'enfant qui en est victime. Par « besoin spécifique », il faut entendre aussi bien un besoin de compensation des besoins fondamentaux laissés sans réponse, qu'un besoin de réparation renvoyant notamment à des exigences de soins et de prise en charge permettant de diminuer, idéalement résorber les effets du préjudice subi (désensibilisation à la douleur, psycho traumatisme, phénomène d'emprise, attachement désorganisé, troubles du comportement, auto-agression, pathologies mentales diverses, etc.) ».

De plus, concernant l'âge des enfants accueillis, considéré sous l'angle des besoins de l'enfant, l'accueil de plus en plus nombreux d'enfants de tous les âges, allant d'un extrême à l'autre (moins de 6 ans et plus de 16 ans), met en avant la nécessité d'un accompagnement adapté à chaque tranche d'âge et au service du bon développement et du bien-être de l'enfant. Par ailleurs, les écrits disponibles dans les dossiers d'enfants font état d'enfants bénéficiant d'un suivi psychologique au sein de l'établissement. Ceci pouvant être complété par un accueil ponctuel au sein de plusieurs structures médico-sociales telles que CMPEA, CMPP, DITEP, IMP ou encore d'un suivi en victimologie. Toutefois, les données sur les parcours de soins des enfants accueillis ne sont pas suffisantes pour confirmer si leurs besoins spécifiques sont suffisamment et correctement pourvus.

### **2.1.2 Un lien parent-enfant dégradé du fait de la situation de placement**

Sur un autre volet, dans le cas des mesures judiciaires, c'est le juge des enfants qui décide de la nature de la relation entre les parents et les enfants confiés à l'établissement. En l'occurrence, le juge peut octroyer aux parents détenteurs de l'autorité parentale (selon la situation un des deux parents voire les deux peuvent être destitués de tout ou partie de leur autorité parentale si un juge civil en décide ainsi) un droit de visite. Dans le cadre d'une mesure d'assistance éducative, le juge peut ordonner que ce droit de visite soit exercé en présence d'un tiers. On parle dès lors de visite médiatisée (article L.375-7 du code civil). En dehors des visites médiatisées, il existe d'autres types de relation encadrée par le juge des enfants dans le cadre des mesures judiciaires :

- Droit de visite simple (sans hébergement) : se réalise sans présence d'un tiers dans un lieu neutre ou au domicile ;

---

<sup>21</sup> De l'anglais « neglect », désigne en France une « carence de soins » ou « carence éducative ». (Martin-Blachais, 2017, p.67)

<sup>22</sup> De l'anglais « abuse », désigne en France toute forme de maltraitance physique, psychologique et sexuelle. (Martin-Blachais, 2017, p.67)

- Droit de visite avec hébergement : l'enfant peut être accueilli au domicile pendant une durée déterminée fixée à l'avance ;
- Sans droit de visite ;

Dans le cas des mesures administratives, c'est le Président du Conseil Départemental qui fixe, en concertation avec la famille, la nature de la relation parents-enfants. Il peut ainsi décider de visite libre (sans contrainte), de la nécessité d'une médiation familiale ou de tout autre moyen à sa disposition pour maintenir ou rétablir la relation parents-enfants. Les parents conservent l'autorité parentale qu'ils exerçaient avant l'accueil en établissement. Par ailleurs, la MECS dispose de deux places au sein de l'unité des adolescents garçons pour du placement éducatif à domicile. Le placement éducatif à domicile est une alternative à l'accueil en établissement avec une possibilité de repli immédiat en établissement dès que la situation se dégrade. Le jeune reste dans sa famille tant que la situation ne présente pas de danger pour lui ou sa famille mais avec un accompagnement éducatif renforcé et la possibilité d'être accueilli au sein de l'établissement à tout moment si nécessaire.

Comme évoqué précédemment, les mesures judiciaires représentent 84% des situations et les mesures administratives 16%. Les chiffres de l'établissement concernant la répartition des mesures judiciaires selon le type de lien que garde l'enfant avec ses parents pendant la durée de l'accueil sont présentés dans le tableau ci-dessous.

	Sans droit de visite	Avec droit de visite médiatisée	Droit de visite avec hébergement	Placement éducatif à domicile
Mesures judiciaires (84%)	37%	57%	2%	4%

*Tableau 2 : Répartition des mesures judiciaires par type de lien parent-enfant en 2021. Source : Rapport d'activité 2021 de la MECS La Trinité.*

Ces chiffres permettent de constater que 57% des enfants accueillis bénéficiaient en 2021 d'un droit de visite médiatisée avec au moins un de leurs deux parents, tandis que 37% étaient tout simplement en rupture familiale. La rupture familiale signifiant ici que l'enfant n'a pas été en contact ou alors de manière trop sporadique avec ses parents, ni avec aucun autre membre de sa famille d'origine (tantes, oncles, grands-parents).

Du côté des adolescents, j'ai mené une enquête spécifique me permettant d'en savoir plus sur la qualité de leur relation avec leurs parents. Cette enquête menée auprès des 13 jeunes présents en 2022 a permis de montrer que 5 d'entre eux sont des mineurs qui n'ont pas de contact avec leurs parents, 2 sont des mineurs pupilles de l'Etat et 1 jeune est lié à la MECS par un contrat jeune majeur. Pour ces 8 jeunes cette situation de rupture familiale

est synonyme de manque de ressources dans l'entourage. Ressources qui ne pourront pas être mobilisées pour sécuriser leur sortie de l'ASE à leur majorité. Selon le rapport INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire) « durant le temps de la prise en charge par l'ASE, les jeunes placés vont progressivement – et pour certains seulement – bénéficier de revenus de la sphère du travail : 16 % à 17 ans, 46 % de ceux encore pris en charge à 20 ans. En définitive, les jeunes ayant quelques soutiens hors de l'ASE sortiront plus rapidement que les jeunes dont la sphère de réciprocité (famille, amis, conjoint...) est difficilement mobilisable. À 17 ans, un jeune placé sur trois a perçu de l'argent provenant de la sphère de réciprocité (de la famille de naissance, principalement), ceux encore protégés à 20 ans ne sont qu'un sur dix dans ce cas. Peu avant la sortie, la moitié des jeunes placés disent n'avoir aucune personne-relais en cas de problème d'argent, les trois quarts parmi les mineurs étrangers non accompagnés (MNA). Les jeunes en famille d'accueil ou chez un tiers digne de confiance sont ceux qui ressentent le moins ce phénomène d'isolement » (INJEP, 2023, p. 4). À propos des tiers dignes de confiance, sur les 8 jeunes précités et identifiés sans ressources dans la famille d'origine, la tante d'un jeune a repris une relation durable avec celui-ci et a signalé par écrit son souhait de devenir son tiers digne de confiance. Par ailleurs, si les professionnels de la MECS ont encouragé la tante à entamer les démarches administratives nécessaires, cette situation nouvelle pour l'établissement et encourageante pour ce jeune à l'aube de sa majorité n'a pas été formalisée dans son projet personnalisé.

Pour comprendre l'enjeu que représente la qualité du lien parent-enfant il faut revenir sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance. La durée de moyenne de séjour au sein de la MECS est de 30 mois (2,5 ans). Le rapport Martin-Blachais sur la démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant reste une référence en la matière. Le rapport établit que le besoin de relation chez l'enfant est un « meta-besoin », l'autre lui est indispensable (*Figure 1*). Le besoin de relation est généralement entendu au sens de « besoin d'attachement », qui permet, quand il est satisfait, une construction harmonieuse de la sécurité interne (Martin-Blachais, 2017). Le Dr Martin-Blachais ajoute qu'à ces besoins fondamentaux s'ajoutent des besoins spécifiques liés aux effets sur l'enfant de son parcours de vie antérieur au placement (violences physiques, sexuelles, négligences, violences conjugales, ...) et aux effets de la rupture, de la séparation due au placement et du parcours de prise en charge en protection de l'enfance. Ces besoins spécifiques peuvent se présenter d'une part sous la forme d'une exacerbation des besoins fondamentaux et d'autre part sous la forme de besoins de compensation qui peuvent prendre des formes violentes.

## La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant

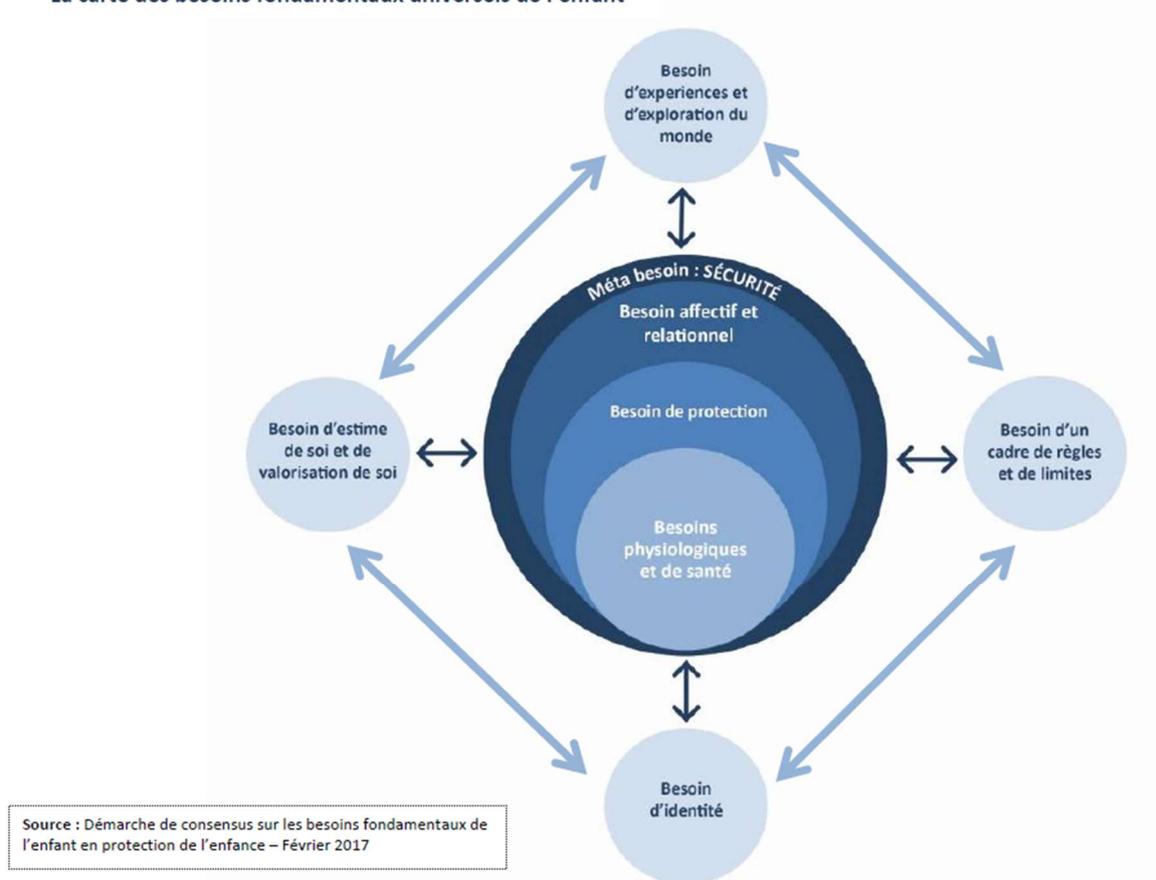


Figure 1 : Carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant

Ainsi, il est plus aisé de comprendre que tout au long de leur développement et quel que soit leur âge, la satisfaction du meta-besoin de relation/attachement est un enjeu constant en situation de placement. Toutefois, le constat est que le contexte des mesures judiciaires dominantes duquel découle un encadrement strict de la relation parent-enfant sur décision du juge des enfants, est un facteur qui influence indéniablement la qualité de la relation des enfants accueillis avec leurs parents.

### 2.1.3 Des parents en grande souffrance

Pour aller plus loin dans l'étayage des constats phares que j'ai identifiés au regard du public de la MECS que je dirige, il est important de décrire la relation qui lie l'établissement aux parents qui restent, pour une majorité, détenteurs de l'autorité parentale pendant la durée du placement de leur enfant. Je m'intéresse donc à présent à ce qu'il se joue chez les parents dans leur relation à l'établissement lors du placement au sein de la MECS La Trinité.

À l'admission de leurs enfants au sein des services d'internat de la MECS, la majorité des parents, comme les années précédentes, arrive en situation de conflit avec les services de l'ASE. En effet, ce sont en premier lieu les professionnels de l'ASE qui sont au contact des

parents, de par leur rôle dans la mise en œuvre des mesures de placement. Il est reconnu, spécifiquement dans le cadre de mesures judiciaires, que les professionnels de l'ASE sont repérés par les parents comme étant les responsables du retrait de leur enfant du domicile familial. Les parents adoptent dès lors, des attitudes d'opposition et/ou de fuite envers les référents de l'ASE. Ma première observation est que ces attitudes de la part des parents se retrouvent également envers les référents des services de la MECS. En effet, lors d'entretiens réalisés auprès de parents fréquentant le dispositif de visites médiatisées de la MECS (Maison des Familles), ceux-ci évoquent pour expliquer leurs comportements les raisons suivantes :

- Tout d'abord, ils ressentent un sentiment d'incompréhension et d'injustice, dû à une non-acceptation de la décision de placement de leur(s) enfant(s) ;
- Ils admettent une focalisation de leur part sur les professionnels ayant été acteurs du retrait des enfants au sein de la famille. En effet, il y aurait une sorte d'assimilation des professionnels en tant qu'« acteurs » mais aussi « auteurs » du retrait des enfants ;
- Ils ressentent également de la frustration et de la colère par rapport à l'impossibilité de rencontrer leur(s) enfant(s) à leur gré ;
- Enfin, ils déclarent ressentir être mis à l'écart, voire « punis », par la non prise en compte de leurs demandes concernant leur(s) enfant(s) : demandes de contacts téléphoniques plus réguliers, demandes de réaliser les visites médiatisées à domicile, demandes de pouvoir participer à la remise de cadeaux de fin d'année, demandes de visite exceptionnelle au domicile par exemple.

À la posture des parents qui vient d'être décrite, il faut à présent confronter la posture des professionnels de la MECS à l'égard des parents. Cette posture est très largement évoquée et débattue dans la littérature. Manuel Boucher notamment, note sur ce point que coexiste « d'un côté, un discours émancipateur qui, sur le thème de la coéducation, valorise les ressources propres des parents, réhabilite leur place dans la prise en charge des enfants, leur reconnaît un rôle majeur et non substituable, et encourage le renforcement de leur autonomie face aux institutions et aux professionnels [...] ; de l'autre, un discours moralisateur qui, sur le thème de la défaillance, exprime des inquiétudes quant à la capacité des parents à faire face à leurs obligations, s'alimente du débat public sur la montée de la délinquance juvénile et en appelle à la responsabilisation des familles » (Boucher, 2012, p. 9). Cette ambivalence est aussi réelle au sein de la MECS. En effet, je constate que si les professionnels du dispositif de visites médiatisées se positionnent plutôt dans une démarche visant à valoriser les compétences parentales, les professionnels des internats se positionnent davantage dans une démarche de questionnement des compétences parentales sous l'angle de la défaillance. Ces différences de posture chez les professionnels sont clairement liées aux modalités d'accompagnement distinctement

pratiquées au sein de chaque type de dispositif. D'un côté, les dispositifs d'internat semblent se maintenir sous certains aspects dans un rôle de substitut de la famille (rôle réformé par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 pour favoriser un rôle de suppléance et de co-éducation). De l'autre, le dispositif de visite médiatisée constitue, par essence, un lieu neutre où parents et enfants se rencontrent de manière encadrée. Encadrement réalisé par des professionnels de la médiatisation et visant à renforcer les compétences parentales et à maintenir le lien parent-enfant.

Dans un point de vue réglementaire, la loi du n°84-422 du 6 juin 1984 *relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance, et au statut des pupilles de l'Etat* aborde précisément la question du droit des familles. Le texte prévoit leur information sur les prestations d'aide sociale à l'enfance ; le recueil de leur accord écrit en cas de mesure d'accueil provisoire et de leur avis, notamment quant aux choix du mode et du lieu de placement, en cas de mesure judiciaire. La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 *renovant l'action sociale et médico-sociale*, renforce encore les droits des parents qui en tant que détenteurs de l'autorité parentale sur les jeunes confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance deviennent usagers bénéficiant de droits que doivent respecter les services et les établissements. Le droit à la participation des parents est alors entendu comme celui d'être associés aux décisions et à l'élaboration du projet d'accompagnement de leur enfant. Ceci m'amène à évoquer brièvement la question du projet pour l'enfant (PPE) introduit par la loi n°2007-293 du 5 mars 2007 *réformant la protection de l'enfance*. En effet, par cette loi, l'élaboration conjointe du PPE avec les parents est alors envisagée comme un outil de co-construction, « une méthode favorisant une démarche partagée »<sup>23</sup> entre les services départementaux (le Président du Conseil Départemental étant responsable de l'élaboration du PPE) et les détenteurs de l'autorité parentale. Entendu que le PPE doit être dès lors appréhendé comme un outil permettant aux professionnels de concilier le point de vue et les aspirations des parents avec les impératifs de protection de l'enfant. Dans les faits, le PPE reste, 16 ans après, dans certains Départements dont celui de La Réunion, un projet non déployé<sup>24</sup>. Il n'en demeure pas moins, qu'en interne à l'établissement, je reste garante de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet personnalisé de l'enfant accueilli. Le projet personnalisé étant selon la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 à élaborer en y associant la personne accompagnée. La personne accompagnée étant pour la MECS doublement représentée par l'enfant et les titulaires de

---

<sup>23</sup> Groupe d'appui à la protection de l'enfance, « Le projet pour l'enfant », fiche technique, 2010 tiré du rapport « Le travail avec les familles dans le cadre d'une mesure de protection de l'enfance », CNAPE, 2022.

<sup>24</sup> À ma connaissance, dans un premier temps le Conseil Départemental est parti sur un PPE jugé trop lourd (32 pages) et rencontre depuis des difficultés à un construire un document qui ferait consensus auprès de l'ensemble des acteurs concernés (juges des enfants, Maisons départementales, établissements).

l'autorité parentale. Je partagerai mes observations concernant la difficulté de co-construire le projet personnalisé dans la section suivante.

Le constat posé ici sur la sollicitation des parents et la place qui leur est accordée dans les dispositifs de l'établissement est également évoqué dans le rapport Naves-Cathala-Deparis (Naves, Cathala, & Deparis, 2000). Selon les auteurs, les parents sont encore trop peu associés au quotidien de leur enfant, même lorsqu'ils demeurent pleinement titulaires de l'autorité parentale. Finalement, en toute légitimité et de plein droit, les parents attendent et demandent le respect de leur place de parent de la part de tous les professionnels (ASE et établissement de placement) à un moment où ils sont en proie avec des difficultés de tout ordre et préexistantes au placement. Ces difficultés sont en corrélation avec les problématiques sociales qui caractérisent le territoire de La Réunion et que j'ai pu évoquer plus haut : précarité, alcoolisme, violences intrafamiliales, auxquelles on peut ajouter mal-logement et fragilité psychologique.

Je constate par ailleurs qu'à la sortie des dispositifs de la MECS peu d'enfants retournent dans leur famille d'origine (1 fratrie de 2 enfants en 2021). Dans la majorité des situations, les enfants accompagnés quittent l'établissement à leur majorité ou sont orientés vers une famille d'accueil. Pour cette majorité d'enfants, le retour en famille semble impossible. Mon hypothèse est que ce sont les difficultés et les fragilités croisées rencontrées par ces familles qui semblent impossibles à surmonter, rendant le cadre familial sécurisant dû à chaque enfant pour son bon développement impossible à (re)construire. On serait donc face à un problème complexe (qualifié par certains de systémique) où il s'agirait de résorber les difficultés sociales multiples des parents, de les soutenir dans leur parentalité et de permettre le bon développement de leurs enfants dans leur intérêt supérieur. Tous ces éléments étant en relation mutuelle du point de vue du système qu'est la famille. Finalement, au sein de mon établissement, quelles seraient les conditions favorables à une co-construction avec les parents du projet de leur enfant en tenant compte des contraintes qui sont celles évoquées ici ?

## **2.2 Des modalités d'intervention à mieux coordonner au sein de l'établissement**

### **2.2.1 Des moyens de participation et de coopération difficiles à investir**

Pour rappel, le placement marque par définition une rupture avec la famille d'origine afin de protéger l'enfant, c'est sa raison d'être. En tant qu'établissement de la protection de l'enfance habilité et repéré par le Conseil Départemental pour mettre en œuvre le

placement, celui-ci doit répondre à l'injonction paradoxale de faire valoir les droits d'enfants à protéger et ceux de parents mis en cause dans leur parentalité (du moins les droits qui ne sont pas inconciliables avec l'application de la mesure de protection). À ce titre, les parents doivent être systématiquement associés à la vie de l'enfant dans l'établissement. Ils doivent être sollicités à toutes les étapes de son parcours. Toutefois, le constat est que cette logique de coopération ne coule pas de source. En effet, j'ai pu évoquer dans la première section la mission historique des MECS à se substituer à des familles jugées dangereuses pour leurs enfants. Depuis la loi du 2 janvier 2002, les outils introduits par celle-ci que sont le projet personnalisé (PP), le document individualisé de prise en charge (DIPC), le contrat de séjour, le livret d'accueil, le projet d'établissement, le conseil de la vie sociale (CVS) ou groupe d'expression, pour ne citer qu'eux, sont les supports de l'établissement pour accompagner les enfants (en tant que personne accueillie) et leurs parents (en tant que représentants légaux) dans l'exercice de leurs droits. Dans ma pratique, le constat est que la participation et l'adhésion des parents à chacune des étapes visées sont difficiles à recueillir. Deux points viennent illustrer ce constat :

- Pas de DIPC, ni de contrat de séjour (ces documents ne sont pas déployés) sur le dispositif d'accueil relais ;
- Peu de DIPC et de PP comportent la signature des parents sur les autres dispositifs. Ces documents restent des objets co-construits par l'établissement et les services de l'ASE dans la majorité des cas ;
- Les PP une fois élaborés sont peu suivis et actualisés sur la durée du placement ;
- Les groupes d'expression de la MECS sont uniquement constitués d'enfants du côté des représentants des personnes accompagnées. Tandis que d'autres établissements ont pris le parti de solliciter des représentants d'associations de familles pour intégrer leur CVS ou groupe d'expression. D'autres encore arrivent à obtenir la présence physique d'au moins un parent des enfants qu'ils accueillent.

Autrement dit, la situation est telle que, ce sont les professionnels de l'établissement et les travailleurs sociaux qui écrivent « seuls » et portent le projet d'enfants parfois trop jeunes pour s'exprimer clairement sur ce qu'ils attendent de leur parcours au sein de l'établissement et au-delà.

Dans un autre registre, si les professionnels habilités et formés aux visites médiatisées sont sensibilisés à la complexité d'accompagner les familles des enfants confiés à l'ASE, pour les professionnels travaillant en internat la prise en compte des parents à chaque étape du parcours institutionnel de leur(s) enfant(s) est moins évidente. J'ai pu constater dans ma fonction que cette « prise en compte » interroge la posture des professionnels à l'égard des parents. En effet, le terme de « parentalité » peut recouvrir des sens et des réalités différentes pour chacun et renvoyer à des représentations individuelles. Cela fait l'objet de

débats chez les professionnels, par exemple lorsque ces derniers constatent des situations de délaissement parental. Les situations de délaissement parental sont des situations dans lesquelles les professionnels se sentent souvent impuissants, ceci en lien avec des durées de procédure administrative pour faire reconnaître le délaissement qui sont trop longues à l'égard de la temporalité d'enfants fragilisés.

J'ajouterai également, qu'à l'heure actuelle, au sein de l'établissement l'entourage de l'enfant (grands parents, oncles, tantes, parrain, marraine ou autre) est très rarement identifié pour participer à la vie de l'enfant ou à son projet en l'absence des parents. Ceci s'explique selon moi par un travail de recherche des membres de la famille élargie inexistant au sein de l'établissement. En questionnant les chefs de service sur cette question, ces derniers estiment que ce travail relève exclusivement du périmètre des travailleurs sociaux de l'ASE et que le réaliser en interne à l'établissement reviendrait à « marcher sur les plates-bandes » de l'ASE. En définitive, l'établissement rencontre d'une part des freins réels à la mise en œuvre de la participation et à fortiori de toute forme de coopération avec les détenteurs de l'autorité parentale ; d'autre part, une réévaluation de la relation des professionnels de la MECS avec leurs partenaires au sein de l'ASE est nécessaire pour envisager, en l'état actuel des choses, de faire appel à l'entourage de l'enfant à partir d'une recherche des membres de la famille élargie notamment.

Pour continuer sur la nécessité de renforcer l'entourage de l'enfant accueilli en MECS, un focus sur le dispositif de visites médiatisées dénommée Maison des Familles est nécessaire. Cet espace dédié aux visites médiatisées ouvert en 2010 sous l'impulsion du Conseil Départemental a pour mission de restaurer, créer ou maintenir des liens parent-enfant dans un cadre protecteur et sécurisé pour l'enfant visé par une mesure de placement. Le cadre d'intervention de ces visites médiatisées (ou visites en présence d'un tiers) est fixé par l'article 375-7, alinéa 4 du code civil. Les visites médiatisées sont programmées pour chaque famille en fonction d'un rythme imposé par le juge des enfants dans l'ordonnance de placement. Chaque visite se déroule en présence d'au moins deux professionnels formés à la médiatisation de visite dans le cadre de mesures judiciaires. L'équipe de professionnels est aujourd'hui constituée d'une psychologue, d'une éducatrice spécialisée et d'une assistante sociale qui se chargent d'organiser les calendriers de visites et de mettre en œuvre ces visites. Les calendriers sont définis pour une période donnée allant de 3 à 6 mois. Chaque période est rythmée par des bilans intermédiaires en présence des parents et des référents ASE. Elle se clôture par un rapport d'évolution du lien parent-enfant remis par les professionnels du dispositif aux responsables des Maisons Départementales. Ces bilans et rapports sont utilisés par les Maisons Départementales

pour la construction des rapports qui doivent être remis au juge des enfants pour la réévaluation de chaque mesure et des droits de visite accordés.

Depuis 2018, ce service a gagné en repérage sur le territoire par les Maisons Départementales grâce à un travail d'adaptation de l'offre au public qui s'est faite à travers plusieurs déménagements pour à chaque fois se situer davantage au plus près des bassins de population concernées par les visites médiatisées et au plus près des réseaux de transports facilitant l'accès à l'établissement par les parents. Ainsi, des parents venant de toute l'île et des enfants placés dans toute l'île également (en établissement ou en famille d'accueil) sont orientés vers ce dispositif. Cette visibilité croissante a eu pour conséquence la création dès 2021 d'une liste d'attente pouvant aller à plusieurs mois. Cette liste d'attente s'en trouve par ailleurs rallongée par des difficultés rencontrées pour mobiliser les parents à se présenter aux dates fixées par les calendriers. En effet, en moyenne 25% des visites médiatisées sont annulées à cause de l'absence du ou des parents bénéficiaires. Grâce à l'étayage réalisé par les professionnels sur les motifs de ces absences j'ai pu constater que ces absences sont liées le plus souvent à des problèmes personnels rencontrés par les parents tels que, problème d'argent, de moyen de transport, maladie ou fatigue psychique. À noter par ailleurs que bien souvent, les enfants sont eux présents sur la Maison et découvrent en même temps que les professionnels que leurs parents ne viendront pas. Ces situations peuvent perdurer dans le temps, car une fois le processus de visite médiatisée contractualisé et les calendriers fixés avec la Maison des Familles, il est impossible pour le service d'annuler un calendrier pour éventuellement contractualiser avec une famille en attente de pouvoir exercer son droit de visite. Ce n'est que sur décision du juge des enfants qu'un droit de visite peut être suspendu. L'ASE, quant à lui, en tant que service gardien est dans l'obligation d'honorer et de mettre en œuvre le droit de visite fixé par le juge des enfants. Il peut malgré tout à travers nos rapports alerter le magistrat. Ceci amène à des situations dans lesquelles plusieurs parents ont pu mettre en échec jusqu'à un an de visites médiatisées. À l'inverse, j'ai pu constater que les visites médiatisées menées à domicile souffrent nettement moins de ces difficultés. De fait, ce sont les professionnels qui se déplacent avec l'enfant (et avec l'assistant familial si c'est le lieu de vie habituel de l'enfant) au domicile des parents. Ce type de visite est possible que sur autorisation du juge des enfants. Cette autorisation peut survenir dans le cadre d'une évolution des droits du. des parent.s bénéficiaire.s. Le juge prend généralement ce type de décision sur la base des écrits réalisés par l'ensemble des professionnels intervenant sur la mesure et dont font partie les écrits des professionnels assurant les visites médiatisées. Concrètement, les visites médiatisées à domicile représentent 1.2% de l'activité de ce dispositif. Pour un total de 6 visites à domicile programmées initialement (concernent 3 familles pour 9 enfants) les 6 ont été réalisées (100% de réalisation de l'activité programmée).

À ma connaissance il n'existe que deux dispositifs de ce type (c'est-à-dire géré par le secteur associatif à but non lucratif)<sup>25</sup> sur le Département. Par ailleurs avant la création de ces dispositifs et encore à l'heure actuelle, un certain nombre de visites médiatisées sont mises en œuvre par les travailleurs sociaux (en tant que tiers médiateurs) au sein des locaux des Maisons Départementales elles-mêmes.

Ces difficultés quant à la participation des parents n'est pas sans conséquence sur l'activité de la Maison des Familles. En effet, depuis 2013, le dispositif était financé en fonction du nombre de visites médiatisées (VM) réalisées et le nombre d'enfants à accompagner lors de ces visites<sup>26</sup>. Sur la base des rapports réalisés pour chaque visite réalisée, la Direction Enfance Famille prenait acte de l'activité réalisée. Par conséquence, les absences répétées et prolongées des parents en visites médiatisées ont rendu fluctuante l'activité en l'absence de la production des rapports post VM. Une première restructuration a été réalisée en 2013 par le Directeur qui m'a précédé afin de trouver avec la Direction Enfance Famille un mode de calcul de la tarification correspondant à la réalité de l'activité du dispositif. Un accord a été trouvé pour valoriser le temps actif mobilisable par les professionnels en plus des VM effectivement réalisées. Il s'agissait de prendre en compte le nombre d'enfants accompagnés lors des visites (avec ou sans la présence des parents) ainsi que tous les temps de travail investis par les professionnels pour le suivi des dossiers et des familles dès la phase d'admission, jusqu'à la sortie du dispositif, en passant par les différents temps de bilans. Cette restructuration a permis de valoriser le travail de la Maison des Familles d'un point de vue financier mais ne permet pas encore d'absorber l'actuelle liste d'attente. Le dispositif restant par ailleurs très sollicité par les Maisons Départementales, depuis 2021 la Direction Enfance-Famille envisage, courant 2024, l'extension du dispositif sur les Territoires d'Action Social (TAS) Ouest et Est, ce qui s'accompagnera d'une augmentation des moyens humains et logistiques. Dans l'immédiat, la Direction Enfance-Famille a acté l'augmentation des moyens humains à raison de 3 ETP au lieu de 2,4 ETP dans l'actuel effectif, ceci dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024.

Finalement, le constat est ici que davantage de moyens sont à mobiliser pour permettre à toutes les familles d'exercer leur droit de visite et leur droit à la participation dans des conditions ne mettant pas à mal, plus qu'elle ne l'est déjà, la relation parent-enfant. En outre, l'évaluation externe menée en 2022 a permis de mettre le sujet de la participation active des parents (ou autres représentants légaux de l'enfant accueilli) dans le plan d'action des points à améliorer. Le rapport d'activité 2022 a permis de partager avec la

---

<sup>25</sup> Le deuxième dispositif étant l'Arpège géré par l'AEJR (Association pour l'Education de la Jeunesse Réunionnaise) - <https://aejr.fr/index.php>

<sup>26</sup> Avant 2013 le mode de financement était sous forme de subvention de fonctionnement.

Direction Enfance-Famille un certain nombre de recommandations produites en interne de manière collégiale avec en priorité :

- La mise en place de visites médiatisées au domicile du ou des parent(s) ;
- L'accueil de membres de la famille d'origine (frère ou sœur vivant au domicile) et élargie (grands-parents, oncles, tantes, parrains-marraines religieux ou civils) sur une ou plusieurs visites ;
- Assouplissement des créneaux de visites pour permettre de les réaliser en horaires décalés (pause méridienne, fin de journée, weekend) ;
- La mise en place de visites médiatisées à l'extérieur (parcs, aires de jeux) et/ou de projets spécifiques à but d'observation pour des familles identifiées (par exemple des sortes de séjours de rupture pour toute la famille).

Ces préconisations ont été très bien accueillies par la Direction Enfance-Famille qui a apprécié l'implication de l'établissement à réfléchir à des alternatives innovantes à la participation des parents.

### **2.2.2 Une offre de services diversifiée et complémentaire mais une coordination à renforcer**

#### A) En interne à l'établissement

J'ai pu évoquer longuement l'offre de services de la MECS La Trinité à travers une présentation détaillée de ses 5 dispositifs : unité fratrie (La Case Soleil), unité adolescent (ASB), accueil éducatif de jour (AEJ), accueil séquentiel et temporaire (Réseau Accueil Relais), service de visites médiatisées (Maison des Familles). Des compléments d'informations peuvent toutefois être apportés quant à la coordination de ceux-ci. À ce jour, pour l'ensemble de ces dispositifs les enfants accueillis y sont orientés par l'ASE. Celle-ci envoie vers ces dispositifs leurs demandes d'admissions, ensuite le directeur adjoint en concertation avec le chef de service concerné décide si l'admission peut se faire en accord avec le projet de l'enfant. Une continuité existe entre l'unité fratrie et l'unité adolescent pour les garçons atteignant l'âge de 12 ans. De cette manière, l'accompagnement de la fratrie peut se poursuivre de manière continue en interne à l'établissement. Aujourd'hui, cette continuité est rendue possible grâce à une coordination « officieuse » entre le dispositif de fratrie et le dispositif adolescent. En effet, en accord avec les projets personnalisés des jeunes concernés, il arrive qu'un garçon ayant atteint 12 ans soit maintenu sur l'unité fratrie avec ses frères et sœurs en attendant qu'une place se libère au sein de l'unité adolescent avec pour finalité de maintenir le lien entre la fratrie. Cette continuité constitue un fil rouge important pour des enfants qui peuvent vivre la rupture de manière violente. Toutefois, le caractère « officieux » de cette démarche pertinente provient d'un manque de formalisation de cette démarche dans le projet d'établissement ainsi que dans les rapports éducatifs et les projets personnalisés. Par ailleurs, elle n'est pas toujours applicable. À ce titre,

l'établissement gagnerait à valoriser ce type de démarche et à la systématiser (sous réserve de places disponibles) afin d'étayer les décisions prises pour chaque jeune, d'autant plus que la participation des parents aux projets de leurs enfants reste faible comme déjà évoqué plus haut. L'enjeu est ici pour l'établissement de rester positionné en tant que réponse locale aux objectifs du Département au regard de la loi du 5 mars 2007 *réformant la protection de l'enfance* concernant les fratries confiées à l'ASE, en particulier en matière de continuité de parcours pour l'enfant.

Si une coordination informelle existe entre l'unité fratrie et l'unité adolescent, cette continuité n'existe pas avec le dispositif de visites médiatisées, l'accueil séquentiel et l'accueil éducatif de jour. En l'occurrence, les enfants accompagnés en visites médiatisées ne sont pas les mêmes que ceux accueillis par les autres dispositifs de la MECS. Et il en est de même concernant les autres dispositifs. Néanmoins, il faut noter que la finalité du dispositif réalisant l'accueil séquentiel est de mettre en œuvre le répit/repos des assistants familiaux et de constituer un relais éducatif essentiel lorsqu'une rupture avec l'établissement d'origine est nécessaire, voire en cas d'exclusion du jeune de celui-ci en attendant un nouvel accueil durable. De la même manière, le dispositif réalisant l'accueil éducatif de jour (l'AEJ) permet à des jeunes du bassin Est de l'île de bénéficier de ses prestations.

À mon sens, ces dispositifs doivent rester suffisamment ouverts sur l'environnement en restant accessible via les actuelles modalités. Toutefois, concernant le Réseau Accueil Relais (accueil séquentiel), bien que le dispositif ait particulièrement souffert de la crise sanitaire et ait subi en conséquence une importante baisse d'activité, en 2021 27 fratries (compètes ou partielles) ont été accueillies sur le Réseau Accueil Relais, pour un total de 74 enfants, soit plus de 80 % du public accueilli. Cette année a été particulièrement marquée par une forte sollicitation pour l'accueil des fratries. Cette sollicitation a été accompagnée d'un fort repérage des partenaires en ce sens. Le dispositif est donc aujourd'hui caractérisé par cet aspect de ses missions, ceci correspondant précisément aux besoins observés sur le territoire réunionnais.

Ainsi, au vu de la forte demande et de l'incapacité de l'établissement à satisfaire toutes les demandes de séjours en fratrie avec l'agrément actuel de 16 places, il a été décidé avec le Département, à partir de septembre 2022, d'augmenter les places de séjours de fratries à 24 places. Depuis, les prestations du RAR se sont développées pour proposer des séjours de rupture aux jeunes accueillis. Une fois de plus, si cette prestation est particulièrement appréciée des jeunes, des professionnels et des partenaires, une coordination est à mettre en place afin d'identifier en amont et de manière continue (tout au long du placement) au sein des projets personnalisés des jeunes accompagnés par l'unité fratrie et l'unité adolescent quelles sont les fratries pour qui ce type de prestation serait favorable d'un point de vue éducatif, psychologique et émotionnel. Les séjours de rupture ayant prouvé leurs effets

positifs sur de nombreux jeunes de la protection de l'enfance en France Métropolitaine depuis plusieurs années déjà.

#### B) En interne à l'association

À ce stade, il est important de présenter quelques autres dispositifs de l'association gestionnaire. Effectivement, en dehors des activités d'insertion, d'apprentissage et de formation professionnelle, Apprentis d'Auteuil Océan Indien est doté de deux établissements de soutien à la parentalité. Ce sont : la Maison des Familles La Source (située à St Denis au Nord) et la Maison des Familles Basse-Terre (située à St Pierre au Sud). Ces établissements constitués en maisons familiales situées au cœur des quartiers populaires sont ouverts aux familles quelles qu'elles soient. Leurs missions sont d'offrir aux familles (les parents et leurs enfants) un espace qu'elles peuvent investir de manière bénévole pour échanger, partager, créer du lien et rompre l'isolement. Des éducateurs spécialisés et équipes de bénévoles sont présents pour toutes les questions relatives à la parentalité et pour assurer des actions de soutien à la parentalité selon les besoins exprimés par les familles. Ainsi, les familles sont pleinement associées au fonctionnement et à l'animation de la maison. Les familles qui s'y présentent ne sont généralement pas connues de l'ASE et leurs difficultés sont moins marquées que celles accompagnées par l'ASE.

Il est intéressant de noter ici que le dispositif de visites médiatisées de la MECS La Trinité bien qu'elle bénéficie de la même dénomination de Maison des Familles, ne réalise absolument pas les mêmes missions que ces établissements de soutien à la parentalité et n'accueille pas le même public non plus. En réalité, cette dénomination lui vient d'anciennes missions confiées à sa création par le Conseil Départemental sur des axes d'accompagnement à la parentalité de familles en difficultés et accompagnées par l'ASE, ceci en plus des visites médiatisées. À cela s'ajoutait un accueil à la journée ou à la nuit des parents. Ces activités ont pris fin en 2012 pour ne se focaliser que sur la mise en œuvre des visites médiatisées. La dénomination Maison des familles est restée, mais force est de constater qu'elle ne fait plus sens dans le panorama des dispositifs de l'association et a fortiori de la MECS. Finalement, en dehors d'une dénomination commune, je constate qu'il n'y a pas de coopération entre ces établissements de soutien à la parentalité et la MECS. Or, une coopération autour de missions communes en faveur des familles de la MECS seraient selon moi un levier significatif pour soutenir les parents dans leur fonction parentale, favoriser la paire-aidance et finalement renforcer le pouvoir d'agir de ces derniers.

De la même manière, il m'apparaît opportun de travailler à une coopération avec le service des anciens « La Touline ». Ce service de soutien aux jeunes sortants de l'ASE géré par

Apprentis Auteuil Océan Indien, l'association gestionnaire de la MECS La Trinité, offre soutien, aide et écoute aussi bien sur le plan administratif, de l'emploi et financier. Actuellement, il n'est ni formalisé ni mentionné dans le projet d'établissement l'existence du service des anciens. Or, la mise en avant d'une mise en contact systématique avec ce service pour tous les jeunes adultes sortant de l'unité adolescents de la MECS (ASB) permettrait de soutenir davantage le parcours de ces derniers et de décloisonner au niveau associatif ces dispositifs qui concourent à un accompagnement tout au long de la vie des enfants confiés. Bien que la décision de décloisonner les dispositifs de l'association gestionnaire n'entre pas dans le périmètre de ma fonction, il est néanmoins de mon ressort d'encourager en accord avec le conseil d'administration toute initiative de coopération permettant à l'établissement que je dirige de développer son ouverture sur l'environnement.

### C) En externe

Dans nos relations à l'environnement, notre premier partenaire est le Conseil Départemental en tant que tarificateur et prescripteur. Par ses représentants que sont les services de l'ASE et le Département Enfance Famille, il est le coordonnateur (« chef de file ») du parcours institutionnel de l'enfant, depuis l'accueil d'urgence en foyer départemental de l'enfance, à l'accueil chez un assistant familial, en passant par l'accueil en MECS en ce qui concerne les mesures d'assistance éducative hors du milieu familial d'origine. Au niveau territorial, l'accueil chez un assistant familial fait la part belle à l'accueil en établissement. En l'occurrence, ce mode d'hébergement est privilégié à 76% sur notre Département contre 42% sur la France entière (hors Mayotte)<sup>27</sup>. Cette tendance n'est pas nouvelle sur le Département. L'établissement collabore avec les assistants familiaux dans la préparation des sorties de nos internats ainsi que dans le cadre de l'accueil temporaire et séquentiel au sein du RAR pour permettre le répit/repos des assistants familiaux. Si le RAR accueille généralement des jeunes de 7 à 15 ans sur demande de l'ASE, il a été validé avec la Direction Enfance Famille la mise en place de dérogations exceptionnelles pour les jeunes de 16 ans et plus dans le cadre de séjours avec les frères et sœurs étant donné le peu de possibilités existant sur le territoire pour le maintien du lien au sein des fratries. Par ailleurs, il a été décidé avec le Conseil Départemental la création en 2022 de 8 places supplémentaires au sein de l'unité fratrie (La Case Soleil). Ce projet d'extension fait suite aux demandes de plus en plus nombreuses pour l'accueil de fratries sur le territoire comme j'ai pu l'évoquer précédemment et au positionnement de l'établissement en tant qu'unique dispositif d'accueil des fratries<sup>28</sup> sur le territoire. L'ouverture de cette extension a permis

---

<sup>27</sup> <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sources-outils-et-enquetes/les-indicateurs-sociaux-departementaux>

<sup>28</sup> Entre temps, le foyer départemental de l'enfance a mis en place un accueil d'urgence chez des assistants familiaux dédié aux fratries. Cet accueil d'urgence peut se poursuivre par un accueil provisoire en MECS si le juge décide de prolonger la mesure de placement.

d'asseoir encore davantage le positionnement de la MECS et la relation de confiance avec le Conseil Départemental. Ces éléments mis bout à bout me permettent d'affirmer que la MECS est bien repérée sur le territoire et que ses dispositifs et missions sont lisibles par le Conseil Départemental. Il apparaît évident également qu'il y a un enjeu pour l'établissement de valoriser et de développer sa spécialisation sur l'accueil de fratries en la mettant au cœur du projet d'établissement et d'en favoriser la coordination à travers ses différents dispositifs.

Parmi nos partenaires il faut compter l'UDAF (Union Départementale des Associations Familiales) avec qui l'établissement est conventionné pour la mise en œuvre d'un accueil temporaire des enfants de l'unité fratrie pendant les vacances scolaires au sein de « familles UDAF ». Ces familles sont bénévoles et membres de l'UDAF. L'objectif de ce partenariat est de faire profiter aux enfants de la MECS des bénéfices d'un environnement familial lorsque la MECS ne peut leur proposer entre ses murs qu'un accueil collectif. Malheureusement, depuis la crise COVID, j'ai noté une baisse significative des séjours en familles UDAF qui ne s'est pas suivie d'une reprise à la normale depuis la fin de la crise. Ceci est principalement dû à une diminution du nombre de familles accueillantes que le partenaire n'a pas réussi à compenser consécutivement à la crise COVID. Je dois rester vigilante quant à la dynamique des partenariats afin de maintenir la qualité des prestations offertes aux enfants accueillis. En ce sens, j'ai pu constater qu'il existe sur le territoire un certain nombre d'institutions spécialisées dans l'accompagnement des familles (non connues de l'ASE). On peut citer :

- L'ARAJUFA<sup>29</sup>, situé à St Pierre et à St Denis, est connu pour ses services d'aide juridique aux personnes victimes de violences conjugales ;
- MFOI<sup>30</sup>, situé à St Denis, propose des prestations de médiation familiale (à différencier des visites médiatisées au sens de l'article 375-7 du code civil) pour des situations de conflits, séparation et divorce conflictuel notamment ;
- L'AMEFA<sup>31</sup> situé à St Pierre et AMF2S<sup>32</sup> situé à St Joseph, œuvrent aussi pour la médiation familiale ainsi que le soutien à la parentalité au sein d'espaces de rencontre.

L'UDAF dispose aussi de 4 antennes à travers toute l'île proposant des prestations de médiation familiale ainsi que des espaces de rencontres neutres pour les familles en conflit ou en séparation. L'ensemble de ces établissements couvre tout le territoire et offre des services complémentaires à notre service de visite médiatisée. En effet, les espaces de

---

<sup>29</sup> Association réunionnaise pour l'aide juridique aux familles et aux victimes, [https://www.orviff.re/fr/7\\_1/61ab6480fa0698c00f52f035/arajufa--association-reunionnaise-pour-l-aide-juridique-aux-familles-et-aux-victimes--bureau-d-aide-aux-victimes--saint-pierre-.html](https://www.orviff.re/fr/7_1/61ab6480fa0698c00f52f035/arajufa--association-reunionnaise-pour-l-aide-juridique-aux-familles-et-aux-victimes--bureau-d-aide-aux-victimes--saint-pierre-.html)

<sup>30</sup> Médiation Familiale Océan Indien, [https://www.orviff.re/fr/7\\_1/61ab6480fa0698c00f52f029/mfoi---mediation-familiale-ocean-indien.html](https://www.orviff.re/fr/7_1/61ab6480fa0698c00f52f029/mfoi---mediation-familiale-ocean-indien.html)

<sup>31</sup> Association Médiation Familiale en Action, <https://www.amefa-mediationfamiliale.net/>

<sup>32</sup> Association Médiation Familiale Sud Sauvage, <https://mediationfamiliale.re/>

rencontres tels que définis par la circulaire 2020-014 de la Direction des politiques familiales et sociales (CAF, 2023) peuvent être utilisés comme lieu d'exercice du droit de visite. Aussi bien le droit de visite accordé par le juge aux affaires familiales que celui accordé par le juge des enfants (détail en [Annexe 4](#)). Un enjeu existe ici pour la mise en place d'une coopération avec au moins un de ces espaces de rencontre afin de mutualiser les lieux et les compétences pour la mise en œuvre des visites médiatisées et ainsi réduire autant que possible la liste d'attente existante sur ce dispositif.

En définitive, le territoire est doté d'une offre de services diversifiée et complémentaire, mais le maillage de tous les acteurs est à renforcer pour une action globale en faveur des familles telles que celles que l'établissement accompagne, en terme de prévention, de soutien à la parentalité et d'exercice de leurs droits.

## **2.3 Des enjeux de conversion au modèle inclusif impulsé par l'environnement**

Dans les sections précédentes j'ai présenté plusieurs constats concernant la MECS La Trinité. À présent, dans cette section je vais tenter de mettre en lumière les leviers à ma disposition (ainsi que les enjeux qui s'en dégagent) et dont doit se saisir l'établissement pour évoluer favorablement face aux constatés soulevés.

### **2.3.1 Décloisonner l'offre de services de l'établissement**

L'offre de services de la MECS La Trinité est aujourd'hui composée d'un ensemble de prestations axées autour de :

- L'accueil collectif en internat complet dans de bonnes conditions matérielles et avec la double exigence du respect de l'intimité tout en favorisant le bien vivre ensemble ;
- L'accueil temporaire ou séquentiel dans le cadre du répit/repos des assistants familiaux ou dans le cadre d'une rupture de parcours ;
- L'accompagnement à la scolarité, la formation et l'insertion ;
- L'accompagnement en visite médiatisée de l'enfant et de ses parents ;
- L'accompagnement à l'autonomie et préparation à la sortie du jeune arrivant à majorité ;

À cette liste on peut ajouter l'ensemble des prestations standards que l'on retrouve en MECS :

- La restauration ;
- L'accompagnement de la santé et de la qualité ;
- L'accompagnement de la vie sociale et spirituelle ;

- Etc.

Ce qu'il est important de constater concernant la première liste évoquée est le manque de décloisonnement entre ces prestations. En effet, par exemple, le projet personnalisé de l'enfant ou de l'adolescent accueilli reste cloisonné au dispositif qui l'accueille initialement et ne laisse pas apparaître tout au long de son suivi les possibilités et perspectives envisageables au sein de l'établissement même, en accord avec les attentes et besoins de l'enfant ou de l'adolescent. J'ai pu évoquer qu'une explication concernant ce constat venait d'un manque d'actualisation et de suivi du projet personnalisé, voire d'absence de projet personnalisé (en particulier sur le dispositif d'accueil temporaire et séquentiel – le RAR). Une deuxième explication est selon moi le manque de structuration dans l'identification et la formalisation des attentes et des besoins de l'enfant, et celles de ses parents en tant que détenteurs de l'autorité parentale. Or, une bonne connaissance des besoins de l'enfant associée à une évaluation formelle et actualisée des compétences parentales sont nécessaires pour mieux identifier les axes d'accompagnement à entreprendre avec la famille (parents et enfants).

Finalement, l'offre de services de la MECS La Trinité est aujourd'hui suffisamment diversifiée et complémentaire pour que la mise en place d'une coordination entre ses dispositifs fasse sens. La notion de coordination tire son essence de la notion d'inclusion impulsée par le secteur du handicap (LOUBAT J.-R., 2016). L'inclusion a pour finalité de favoriser le pouvoir d'agir de la personne accompagnée en passant d'une logique de place en établissement à une logique de parcours s'organisant autour de services disponibles sur le territoire et proposés à la personne en fonction de ses besoins. C'est la mise en place de cette logique de parcours qui nécessite la mise en place d'une coordination entre les professionnels à l'échelle d'un territoire. À l'échelle d'un établissement, il est apparu également nécessaire d'organiser (autrement dit de coordonner), dans une logique de parcours, les différents services qui le composent afin d'être en capacité de proposer à la personne accompagnée un accompagnement structuré en fonction de ses besoins.

La coordination de parcours consiste à rendre la personne accompagnée actrice de son projet institutionnel. Elle a pour objectif de garantir à chaque personne un accompagnement souple, modulaire et construit au regard de ses attentes et de ses besoins. La personne en charge de ce type de coordination (le coordinateur) a pour responsabilités : d'élaborer, de suivre et d'évaluer le projet personnalisé de la personne ; de s'assurer de l'adéquation entre le projet personnalisé et les ressources à mobiliser ; d'animer la mise en œuvre de l'accompagnement prévu par le projet personnalisé à travers la mise en coopération des acteurs à mobiliser. Selon Jean-René Loubat (Loubat, 2019), la fonction de coordinateur de parcours est une fonction à part entière et à temps plein. Le référent et le coordinateur

deviennent alors un duo complémentaire. Il se base pour défendre ce point de vue sur de nombreuses expériences dans les ESSMS. Or, à ce jour, la fonction de coordinateur n'existe pas au sein de l'établissement. De plus, il est programmé une « réunion PP (projet personnalisé) » réunissant les acteurs du projet personnalisé (l'enfant ou l'adolescent, son référent au sein de la MECS, son référent ASE, le chef de service) une fois par an. Cette réunion d'une durée d'une heure a pour objectifs d'évaluer et de réviser le PP. La notion d'inclusion reste malgré tout centrale puisque c'est celle-ci qui justifie la nécessité de mettre en place une structuration de l'offre de services de la MECS de manière plus coordonnée vis-à-vis de la personne accompagnée. Ce concept emprunté au médico-social cherche à se déployer depuis plus d'une dizaine d'années dans le champ de la protection de l'enfance.

Par ailleurs, plus l'établissement prendra du retard à opérer les changements organisationnels qui s'imposent, plus ces changements seront difficiles à mettre en œuvre d'un point de vue managérial tant nos pratiques seront à l'écart des pratiques en place dans les organisations structurées en plateforme. De plus, à travers les constats posés concernant les vides laissés par un manque de coordination des dispositifs de la MECS, une coordination renforcée et formalisée apparaît ici un enjeu important. C'est pourquoi une coordination des dispositifs au sein d'une plateforme devrait permettre une complémentarité d'actions aux bénéfiques des enfants accompagnés. Cette démarche doit s'inscrire dans le projet personnalisé de l'enfant ou de l'adolescent. Projet personnalisé duquel j'entends faire un usage systématique, actualisé et suivi dans le temps afin d'optimiser cet outil de coordination.

Le risque aujourd'hui pour la MECS La Trinité est que ce processus de mutation vers des offres de services structurées en plateformes se fasse sans elle à l'échelle du territoire et par conséquent que la qualité de services en pâtisse. Il me semble donc opportun, de ma fonction de Directrice, que l'établissement opère une réelle mutation en plateforme de services.

Pour finir, cette mutation en plateforme offrira in fine de réelles opportunités de développement de l'offre de services. En effet, une fois les dispositifs décloisonnés et fonctionnant de manière harmonisée avec une coordination centralisée des projets personnalisés, il est possible d'envisager la mise en œuvre d'accompagnement tiré de l'approche systémique<sup>33</sup> de plus en plus nommée en protection de l'enfance ou encore la mise en place de séjours de ruptures<sup>34</sup> tels que de plus en plus développés en France

---

<sup>33</sup> Voir Bachelart, M. (2022). Un regard systémique en protection de l'enfance. Du pourquoi au comment. *Sociographe*, 79, XVIII-XXV.

<sup>34</sup> Voir Archambault, O. (2019). Séjours de rupture et protection de l'enfance : changer de paradigme. Dans : Thierry Trontin éd., *Les séjours de rupture en questions: Oser l'innovation !* (pp. 13-37). Toulouse: Érès.

métropolitaine. Ces nouvelles activités permettraient de dynamiser l'offre de services de la MECS tout en développant son image d'établissement innovant sur le territoire. Actuellement, l'approche cloisonnée des projets personnalisés ne permet pas de faire valoir la capacité de l'établissement à mettre en œuvre ces accompagnements innovants pour le territoire. C'est également en ce sens que je souhaite rendre légitime la mutation à court terme de l'établissement en plateforme de services.

### **2.3.2 Ouvrir l'établissement sur la société civile**

Nous avons pu évoquer longuement dans la première partie de ce mémoire l'évolution des politiques publiques de la protection de l'enfance jusqu'aux années 2000. Depuis, fait notable avec la loi du 5 mars 2007 *réformant la protection de l'enfance*, la notion de danger est le critère commun déterminant la mise en place d'une mesure de protection administrative ou judiciaire. Par la suite, en 2016, la loi du 14 mars 2016 *relative à la protection de l'enfant* se proposait d'améliorer la gouvernance nationale et locale de protection de l'enfance pour une politique publique décloisonnée et transversale. Les nouvelles dispositions prises ont clairement pour objectif de remettre l'enfant au cœur du dispositif :

- Diverses mesures pour lutter contre le délaissement (article L. 223-1 du CASF) ;
- Le retour de l'inceste sur un mineur dans le Code pénal ;
- Favorisation du recours à la délégation de l'exercice de l'autorité parentale (article L.377 du code civil) ;
- Dispositions permettant à un enfant délaissé par sa famille d'être adoptable.

La loi instaure également dans l'article L. 221-2 du CASF la possibilité pour l'ASE de confier un enfant à un tiers, « dans le cadre d'un accueil durable et bénévole ». Cette mesure est exclue en cas d'assistance éducative et ne peut donc concerner que les enfants bénéficiant d'une délégation de l'exercice de l'autorité parentale ou d'une tutelle. Elle consacre ainsi les pratiques de parrainage ou de *familiage* ou *confiage* qui visent à confier l'enfant à des particuliers, dans une perspective d'adoption à plus ou moins long terme. Plus récemment, la loi n°2022-140 du 7 février 2022 *réformant la protection des enfants* vient renforcer les personnes présentes dans l'entourage de l'enfant. Sont prises des dispositions pour réduire le recours systématique au placement en institution en privilégiant l'accueil provisoire par un membre de la famille ou un tiers digne de confiance. En ce sens, l'article 1 de la loi institutionnalise l'étude systématique par le juge des enfants, de la possibilité du recours à un tiers digne de confiance ou membre de la famille quand un placement s'avère nécessaire. En cas de placement auprès d'un tiers, la loi prévoit la nomination d'un professionnel référent chargé de soutenir le mineur et le tiers. Ce référent est désigné au

sein du service de l'Aide Sociale à l'Enfance ou au sein d'un organisme public ou privé habilité. Les autres dispositions prises par la loi sont par ailleurs :

- La proposition systématique d'un parrainage (L.221-2-6 du CASF, article 9 de la loi) ;
- La proposition systématique d'un mentorat à partir du collège (L.221-2-6 alinéa II, article 9 de la loi) ;
- La désignation d'une personne de confiance majeure (L.223-1-3 du CASF, article 17 de la loi) ;
- Lorsque le juge des enfants ordonne une mesure d'assistance éducative en application des articles 375-2 à 375-4, il peut proposer aux parents une mesure de médiation familiale (Article 14 - art. 375-4-1 du code civil).

Selon, Jean-Luc Gautherot (*Gautherot, 2021*), cette forme de désinstitutionnalisation aura pour effet le développement de dispositifs d'accompagnement des tiers (bénévoles, TDC, membre de la famille) au sein de plateformes de services. Selon l'auteur, ceci ne ferait que poursuivre la mutation déjà engagée des MECS en plateforme. Des initiatives se sont développées sur le territoire national bien avant la promulgation de la loi. Par exemple, l'association A. Rétis<sup>35</sup> en Haute-Savoie gère depuis 2007 un « service de tiers digne de confiance » qui propose un soutien aux tiers, une médiation entre les tiers et les parents, un suivi du développement de l'enfant, la mobilisation des ressources de l'environnement ou encore un soutien économique.

À l'heure actuelle, seuls quelques départements ont intégré l'accueil durable et bénévole au sein de leur politique de protection de l'enfance. À La Réunion, ce type d'accueil n'est pas mis en œuvre. Le conseil départemental a fait le choix, dans son dernier Schéma Départemental de l'Organisation Social et Médico-Social (SDOSMS), de développer les mesures administratives de tiers digne de confiance (TDC) qui n'est pas bénévole puisque soumise à indemnisation. L'ODPE (Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance) de La Réunion fait état 523 tiers dignes de confiance 2021 contre 416 l'année précédente. Ce type d'accueil qui prévoit une indemnité en faveur du TDC représente par ailleurs de réelles économies financières pour le Département, même si l'objectif annoncé n'est pas de pallier le manque de places sur le territoire, ni de faire des économies en tant que telle, mais de faire du qualitatif en mettant au cœur de ce type d'accueil l'intérêt supérieur de l'enfant.

---

<sup>35</sup> <https://www.aretis.fr/>

À noter par ailleurs que le Département de La Réunion a participé en 2021 à un programme de recherche de l'Université Paris Nanterre sur les pratiques de confiage institutionnalisées en protection de l'enfance<sup>36</sup>. Les résultats de cette recherche ont montré que, dans plus de 84% des situations, le tiers était représenté par un membre de la famille, plus précisément les grands-parents (64%) (Séraphin, 2022). Je vois dans cette implication du Conseil Départemental dans cette recherche une occasion pour celui-ci de réaliser un état des lieux et peut-être bien une étude d'opportunités dans le cadre de sa volonté de développer les mesures de tiers digne de confiance en particulier. C'est pourquoi, selon moi, l'enjeu pour la MECS est ici de préparer l'établissement à ce que des places de MECS soient transformées en places d'accueil chez des tiers au titre du virage inclusif que doit prendre les MECS et qui est déjà bien entamé dans le secteur du handicap (ex : transformation d'une place d'IME<sup>37</sup> en plusieurs places de SESSAD<sup>38</sup>).

### **2.3.3 Favoriser la participation et le pouvoir d'agir des parents**

Les nouvelles mesures initiées favorisant la présence de tiers dans l'entourage de l'enfant sonnent comme une reconnaissance à demi-mot de la part des politiques publiques de la réelle difficulté de co-construire avec les parents. Dès lors, quelle place pour ces derniers dans ces nouvelles dispositions ?

En Juin 2022, la CNAPE publie un rapport intitulé « Le travail avec les familles dans le cadre d'une mesure d'accueil en protection de l'enfance » (CNAPE, Juin 2022). Ce rapport laisse entendre qu'à l'heure actuelle :

- Le travail avec les familles reste une composante de l'intervention en protection de l'enfance, malgré une approche de la place des parents qui fluctue selon les idéologies ;
- Le travail avec les familles reste une non priorité dans la pratique. Ceci en lien avec un PPE non encore déployé dans un certain nombre de départements (dont La Réunion, nldr) et le manque d'association des parents dans l'éducation de leur enfant ;
- Le soutien à la parentalité reste le parent pauvre du placement. Ceci dû à un manque de moyens adéquats selon les territoires et une volonté par certains départements de faire exercer cette mission par les associations gestionnaires à moyens constants, sans financement du département.

---

<sup>36</sup> Programme de recherche EPCP (Enfant protégé confié à un proche), <https://efis.parisnanterre.fr/epcp/>.

<sup>37</sup> IME : Institut Médico-Educatif

<sup>38</sup> Sessad : Services d'Education Spéciale et de Soins à Domicile

La MECS La Trinité, constats présentés plus haut à l'appui, est également confrontée à des difficultés pour intégrer pleinement les parents dans l'exercice de leurs droits tel que prévu par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2022 notamment : élaboration du projet pour l'enfant et du projet personnalisé de leur enfant, participation aux groupes d'expression des personnes accompagnées de l'établissement, participation aux décisions concernant le quotidien de leur enfant. La CNAPE poursuit néanmoins son rapport en proposant un panel de leviers à actionner (l'ensemble des recommandations sont reprises en [Annexe 5](#)). Tout d'abord, selon elle, la formation professionnelle est un axe à investir davantage pour permettre aux professionnels de dépasser certaines représentations prévalentes au sujet des parents des enfants accompagnés, ceci afin d'opérer un changement de regard. Ensuite, la CNAPE recommande de « recourir à des tiers, qu'il s'agisse de pairs, de parrains ou marraines, de bénévoles ou de professionnels [...] pour soutenir les parents, tant dans leur fonction parentale que dans le cadre de leurs relations et de leurs communications avec les professionnels [...] » (CNAPE, Juin 2022, p. 23). En effet, selon les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de la HAS<sup>39</sup>, « être accompagné ou échanger avec des tiers aidants peut permettre aux parents de se sentir davantage soutenus. Le droit d'être accompagnés par la personne de leur choix les aide à se sentir moins seuls, à dépasser leurs craintes des travailleurs sociaux et à gagner en confiance » (CNAPE, Juin 2022, p. 22).

Des initiatives en ce sens existent en France. Par exemple, l'ADPEP 34<sup>40</sup> gère le dispositif « Etapes » qui intervient sur 3 volets : la santé de l'enfant, sa scolarité et le travail avec les familles. Le pôle famille, ainsi constitué, est composé d'une éducatrice spécialisée et d'une assistante sociale qui mettent en place le travail d'accompagnement des familles, en lien avec les référents éducatifs des enfants. La mission du pôle famille s'articule autour de 3 axes :

- Améliorer la participation des familles ;
- Maintenir le lien avec les familles, leur redonner une place ;
- Observer et évaluer la qualité du lien.

Le soutien à la parentalité s'exerce par différents moyens comme le fait de convier les parents aux rendez-vous médicaux et scolaires. Lorsque des droits de visite sont ouverts pour les parents, le pôle peut intervenir pour la mise en œuvre des visites médiatisées, dès lors que les référents éducatifs estiment qu'il est possible de commencer à travailler avec les familles. Ce dispositif est par ailleurs ouvert à la famille élargie. Les professionnels travaillent notamment avec les grands parents dans l'organisation de goûters ou de sorties. Sur un modèle différent, le Département de la Moselle a officiellement délégué aux

---

<sup>39</sup> HAS, « Améliorer l'accompagnement des enfants à la sortie des dispositifs de protection de l'enfance : le retour en famille », RBPP, 2021.

<sup>40</sup> <https://adpep34.com/>

établissements et services l'accompagnement des familles sur son territoire. Un référentiel départemental définit les modalités de travail avec les familles et une charte du travail avec les familles les mettant au cœur du projet et de l'accompagnement est également établie. Ainsi, certaines MECS ayant identifié le besoin de renforcer le travail avec les parents sont également dotées de dispositifs d'accompagnement des familles. En complément à ces dispositifs d'accompagnement des familles, toujours selon la CNAPE, le parrainage permet de nouer des relations d'entraide, de soutien et des accompagnements dans des démarches peuvent s'organiser lors de temps de rencontres collectives entre les parents et les parrains/marraines. De la même manière, au sein de tels dispositifs, des ateliers de pairs offrent également aux parents l'occasion de rencontrer d'autres parents qui vivent ou ont vécu des situations proches des leurs.

Dans ce contexte, il est possible sur la base des modèles présentés ci-dessus, de ma fonction de Directrice, d'envisager des perspectives de développement du dispositif de visites médiatisées autour d'activités de parrainage, de pair-aidance et de soutien à la parentalité, afin de favoriser davantage une co-construction avec les parents et ainsi réduire dans la mesure du possible les situations d'absences aux visites médiatisées en particulier. D'autant plus que ce type d'accompagnement devrait se développer avec la loi du 7 février 2022 *relative à la protection des enfants*. Ces actions pourraient également se faire en partenariat avec les dispositifs de soutien à la parentalité de l'association gestionnaire.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Pour conclure la deuxième partie de ce mémoire, l'[Annexe 6](#) reprend en synthèse les éléments de diagnostic interne (forces/faiblesses) et de diagnostic externe (opportunités/menaces) de l'établissement développés dans cette deuxième partie. Le diagnostic posé m'invite à m'interroger sur la volonté des politiques publiques d'ouvrir les institutions sur la société civile en favorisant les dispositions telles que les tiers dignes de confiance, tiers bénévole, parrain, marraine, membre de la famille élargie, mentor. Deux questions me viennent :

- Dans quelle mesure le Président du Conseil Départemental va-t-il se saisir de ces nouvelles dispositions ?
- Dans quelle mesure, puis-je avec l'organisme gestionnaire m'engager dans ces nouvelles dispositions ?

De plus, ces nouvelles dispositions réinterrogent la place des parents. En effet, ces nouvelles mesures sonnent comme une reconnaissance à demi-mot de la part des politiques publiques de la réelle difficulté de co-construire avec les parents. Dès lors, quelle place pour la famille d'origine dans ces nouvelles dispositions ?

Quoi qu'il en soit, à l'heure actuelle, les politiques publiques se positionnent clairement en faveur d'une ouverture sur la société civile. Selon Jean-Luc Gautherot<sup>41</sup> dans *Le Média Social*<sup>42</sup> l'objectif national est double : « Un objectif citoyen d'abord. Le placement chez un membre de la famille à condition que l'accompagnement permette le bon déroulement du projet, est a priori moins traumatisant qu'un placement en établissement. De plus ce système élimine le problème des sorties sèches. Le second objectif est financier. Le placement chez un tiers coutera moins cher qu'un placement en MECS et il générera des couts évités pour la société, notamment parce que les jeunes majeurs ne dépendront plus de l'aide sociale.[...] En protection de l'enfance, on peut donc s'attendre à la mise en place d'évaluations d'impact social, qui chercheront à démontrer qu'il est plus citoyen et moins cher de placer un mineur chez un membre de la famille que dans une MECS » (*Gautherot, 2021*).

Concrètement, d'une part, la stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022 prévoit dans son engagement numéro 2 « sécuriser les parcours des enfants protégés et prévenir les ruptures » :

- Le lancement d'appels à projets et le subventionnement d'associations de parrainage et de soutien aux tiers sur tout le territoire national ;
- 10 000 parrainages à horizon 2022 sur tout le territoire national.

D'autre part, le SDOSMS Enfance Famille 2020-2024 (*Annexe 11*) local prévoit :

- D'encourager la création de places dans les dispositifs de prise en charge (Orientation 3 – Action n°10) ;
- De développer de nouvelles réponses à la diversité et la complexité des situations des publics de l'ASE (Orientation 3 – Action n°7) ;
- De valoriser et développer les mesures administratives de tiers digne de confiance sur le Département de la Réunion (Orientation 3 – Action n°7 – Objectif 4);
- De construire le parcours des enfants avec une meilleure articulation entre les différents types d'accueil (Orientation 3 – Action n°7 – Objectif 3) ;
- De renforcer l'accès à l'offre de soutien à la parentalité et son adaptation aux situations spécifiques (Orientation 1 – Action n°1).

Finalement, en tant qu'actrice principale du changement au sein de mon établissement, ma mission est de formaliser avec l'organisme gestionnaire un projet pour répondre à la problématique suivante : *Comment repenser l'organisation de la MECS pour répondre de*

---

<sup>41</sup> Jean-Luc Gautherot est enseignant auprès des formations supérieures à l'Institut du travail social Pierre Bourdieu, à Pau.

<sup>42</sup> [https://www.lemediasocial.fr/protection-de-l-enfance-le-virage-inclusif-porte-un-objectif-citoyen-et-financier\\_P9GEw6](https://www.lemediasocial.fr/protection-de-l-enfance-le-virage-inclusif-porte-un-objectif-citoyen-et-financier_P9GEw6) consulté le 01/08/2023.

*manière adaptée aux questions de coordination, de participation et d'accompagnement des enfants et de leurs parents, en s'appuyant sur la nouvelle dynamique impulsée par les politiques publiques ? Et d'en accompagner le changement. En réponse à la problématique posée, le projet que j'envisage est présenté dans la partie suivante.*

### **3. De la MECS à la plateforme multiservices**

#### **3.1 Le projet de mutation en plateforme**

Tous les secteurs sont concernés par la dynamique de passage d'une logique de places à une logique de parcours institutionnel s'inscrivant eux-mêmes au sein de parcours de vie. Depuis la loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 *relative à la modernisation de notre système de santé* c'est la forme organisationnelle de plateforme de services qui s'impose en tant que modèle permettant de « mettre fin à la fragmentation et à l'atomisation des services au profit d'une palette de réponses modulables [...] pour assurer la continuité de son accompagnement » (Hardy, 2022, p. 24). Le champ de la protection de l'enfance n'y échappe pas bien que l'on constate sur le terrain que quelle que soit la transformation qu'il y eut à opérer dans l'histoire, ce champ accuse systématiquement d'un retard d'application et/ou d'exécution des transformations qui s'appliquent dans le secteur médico-social. La MECS La Trinité n'échappe pas à cette règle. Toutefois, mon constat est que la MECS a de nombreux potentiels qui méritent d'être exploités différemment. Aujourd'hui, à partir du diagnostic posé dans la partie précédente, je peux dire que les conditions sont favorables pour réaliser une mutation en plateforme au bénéfice des personnes accompagnées :

- Les professionnels cadres et non cadres sont plutôt d'accord avec le fait que cette mutation est importante pour l'avenir de l'établissement ;
- L'établissement a les ressources humaines et les compétences pour mener à bien le projet ;
- La direction générale affiche clairement son intérêt pour le projet.

En conséquence, le projet que j'envisage est de faire évoluer l'organisation de la MECS vers une organisation en plateforme multiservices. Le projet se décline en 4 axes stratégiques :

- Une stratégie managériale pour accompagner le changement ;
- La restructuration du dispositif de visites médiatisées (Maison des Familles) pour y intégrer le soutien à la parentalité et le soutien aux tiers ;
- Le développement des compétences professionnelles et l'intégration dans l'organisation de la fonction de coordinateur.rice de parcours ;
- L'actualisation du projet d'établissement en conséquence.

##### **3.1.1 Stratégie managériale pour accompagner le changement**

Tout d'abord la nature du changement induit par le projet (volontaire et brutal) correspond à un changement qui implique une transformation des pratiques et de l'organisation. Il s'agit

d'un changement adaptatif dans lequel l'organisation s'adapte à son environnement. S'inscrivant dans une logique de rupture, ce type de changement appelle une stratégie de réinvention de certaines composantes de l'organisation. Cette stratégie fondée sur la discontinuité se traduit par un changement de logique dominante, celle de la logique de places. En conséquence, j'adopterai une stratégie managériale basée sur la participation et la persuasion. Ainsi, compte tenu des enjeux et de la nature du changement (volontaire et brutal), il convient d'utiliser d'arrêter un calendrier et une date d'échéance. Le mode projet semble ici adapté. Aussi, d'un point de vue managérial, la théorie indique que le type de management persuasif au départ, basé sur la pédagogie, le dialogue et l'explication, puis participatif dans un second temps afin d'impliquer les acteurs dans la mise en œuvre du changement est ce qui semble adapté. À savoir que les acteurs impactés directement par le changement sont ici l'ensemble du personnel et leurs représentants.

Pour aller plus loin dans la stratégie managériale que je souhaite menée et parce que je suis particulièrement animée par les démarches managériales à dominante participative et collaborative (lorsque la situation s'y prête), j'ai choisi d'explorer « l'approche systémique du management » évoqué par Erica Estevan dans (Estevan, 2019). En effet, le management participatif (encore une fois *si et seulement* si il est adapté à la situation), favorise le sentiment d'appartenance des collaborateurs et réduit ainsi les phénomènes de résistance au changement. L'approche systémique du management abordé dans (Estevan, 2019) se caractérise par une organisation qui :

- Privilégie l'autodiscipline plutôt que le contrôle hiérarchique ;
- Favorise « l'apprentissage en équipe » et le développement des compétences ;
- Accorde une importance particulière aux interactions des éléments de son système ;
- Instaure et entretient « une vision partagée » en organisant un juste équilibre entre réflexion et action.

Selon l'auteur, cette approche est particulièrement adaptée au changement de type « rupture » qui consiste à placer le système dans un nouveau cadre de travail, qui se traduit par un bouleversement soudain et irréversible pour les acteurs, en termes de repères et de pratiques. C'est précisément le type de changement induit par le projet de mutation en plateforme que je présente ici. Par ailleurs, sur le plan organisationnel, le mode projet associé aux principes du management systémique m'invitent à constituer les instances suivantes :

- Le comité de pilotage (COFIL) constitué d'une équipe de cadres élargie (Directeur général, le chef de projet (en l'occurrence c'est moi qui assurerai ce rôle), le directeur adjoint et les chefs de service). Cette instance se réunissant au sein de réunions de pilotage a pour rôle la conduite et le suivi stratégique du projet : respect

- des coûts et des délais, recueil des travaux réalisés par les groupes de travail et la prise de décision ;
- Le comité projet (COPROJ) constitué du chef de projet, le directeur adjoint en tant que responsable de la mise en œuvre opérationnelle et du suivi des actions prévues au plan d'action et les chefs de service ;
  - Des groupes de travail constitués de professionnels et des chefs de service. Lors des ateliers de travail programmés en fonction des besoins, ces derniers sont chargés d'apporter une solution à une problématique spécifique.

De manière générale, je serai de manière continue en lien avec la direction générale pour valider chaque étape d'avancement du projet. De plus, pour m'assurer du soutien et de l'adhésion totale et permanente du Directeur général en amont et pendant le déroulement du projet, l'ensemble du projet présenté ici ainsi que son plan d'action et de communication ont fait l'objet d'un travail d'élaboration commun avec lui. Pour finir, je serai en coordination permanente avec le directeur adjoint également. En effet, bien que je sois la cheffe de projet (garante des coûts, délais, qualité du projet), j'ai choisi de positionner le directeur adjoint en tant que pilote de la mise en œuvre opérationnelle des étapes du projet. À ce titre, je souhaite créer avec lui les conditions propices au bon avancement du projet. Lui-même devra s'appuyer sur les chefs de service par délégation d'actions ciblées. J'attends de lui de faire le lien avec les professionnels par l'intermédiaire des chefs de service, ceci pour l'avancement des différents travaux prévus au plan d'action et de s'assurer de la formalisation systématique des travaux réalisés en atelier de travail (comptes rendus, mails, rapports). Je les (directeur adjoint et chefs de service) inviterai par ailleurs à mettre en œuvre les outils d'intelligence collective auxquels ils ont été formés afin de favoriser l'implication des professionnels et l'apprentissage en équipe (un des principes majeurs de l'approche systémique du management). La stratégie managériale présentée devrait me permettre de réduire les résistances au changement et les jeux d'acteurs théorisés par Michel Crozier.

### **3.1.2 Restructuration du dispositif de visites médiatisées**

Un enjeu majeur dans la réponse que je souhaite apporter à la problématique posée dans ce mémoire est la réussite de la restructuration du dispositif Maison des Familles. Concrètement, comme évoqué dans le diagnostic de la Section [2.2.1](#), la Maison des Familles est le dispositif qui concentre les faiblesses les plus importantes à l'échelle de l'établissement :

- File d'attente de plusieurs mois ;

- Parents avec des difficultés socio-économiques croisées mettant à mal leur mobilisation et finalement leur participation au projet de leur.s enfant.s ;
- Enfants isolés affectivement et avec peu de ressources identifiés dans l'entourage ;
- Valorisation financière de l'activité devenue complexe.

Néanmoins, ce dispositif est celui qui a vécu le plus de changement organisationnel depuis sa création (voir [Annexe 8](#)). La culture du changement y est donc bien instaurée et les professionnels semblent en conséquence avoir des facilités d'adaptation plus importantes.

Pour obtenir l'adhésion du Conseil d'Administration à mon projet de restructuration, j'ai initié, tout d'abord en interne, au début de l'année 2023 des échanges avec l'équipe de cadres (directeur adjoint et chefs de service) autour des nouvelles dispositions de la loi n°2022-140 du 7 février 2022 *relative à la protection des enfants*. Ce premier échange s'est poursuivi par la mise en place de plusieurs ateliers de travail en intelligence collective. C'est au cours de ces ateliers, que j'ai pu établir les constats évoqués dans le diagnostic posé dans ce mémoire sur la situation d'isolement des enfants, le manque de participation des parents, la nécessité de revoir les pratiques pour les faire évoluer vers des pratiques favorisant le pouvoir d'agir des parents, dans une logique de co-construction avec eux du projet personnalisé de leur enfant. Les travaux menés ont abouti au projet « Entourage ». Ensuite, Au cours du premier trimestre de l'année, j'ai été amenée à présenter ce projet à la réunion des Directeurs de la Fondation Apprentis Auteuil qui a lieu chaque année en métropole et au cours de laquelle chaque directeur présente les projets à venir ou projets en cours de son établissement. Ceci avec le soutien de ma Direction générale. En suivant, c'est au Conseil d'Administration que j'ai été amenée à présenter les contours du projet « Entourage ». C'est à cette occasion que celui-ci a accepté le projet. Ne nécessitant pas de nouveaux moyens humains et financiers dans un premier temps, j'ai eu carte blanche pour mener à partir de 2024 la restructuration que je projette.

Je décline la restructuration de la manière suivante :

- Renommer le dispositif de sorte à ce que la nouvelle dénomination reflète les activités actuelles (visites médiatisées) et celles envisagées à moyen terme (soutien à la parentalité et soutien aux tiers) et la distingue définitivement du modèle des Maisons des Familles du pôle de soutien à la parentalité de l'association gestionnaire ;
- Mettre en place avec directeur adjoint et le chef de service concerné l'identification systématique de personnes ressources dans l'entourage des parents et de l'enfant (grands-parents, parrains, marraines religieux ou civils, oncles, tantes, voisins, cousins, etc.) en lien avec les travailleurs sociaux et référents ASE des

- Maisons Départementales. L'objectif étant d'intégrer ces personnes dans l'accompagnement (selon des modalités à fixer) de l'enfant et/ou de ses parents ;
- Revoir avec le directeur adjoint et le chef de service l'organisation du temps de travail des professionnels afin de développer la mise en œuvre de visites médiatisées à domicile ;
  - Formaliser les partenariats avec les dispositifs de soutien à la parentalité de l'association gestionnaire ;
  - Formaliser le partenariat avec la ou les association(s) retenue(s) pour les actions de parrainage<sup>43</sup> à l'image des actions de l'association « Parrains Par Mille »<sup>44</sup> en France métropolitaine. Cette action me semble moins prioritaire au vu du manque d'initiative de ce type sur le territoire. La recherche dans l'environnement familial me semble plus pertinent et sera donc d'une priorité supérieure dans le plan d'actions ;
  - Formaliser le partenariat avec au moins une association des familles de l'île. Je vise en particulier l'UDAF avec qui l'établissement est déjà en partenariat dans le cadre d'accueil familial des enfants de l'unité fratrie pendant les vacances scolaires.

À toutes les étapes de la restructuration, le CSE devra être partie prenante dans les réflexions menées sur les sujets qui les concernent. À terme, cette restructuration permettra à l'établissement d'accueillir dans de bonnes conditions le projet d'extension soutenu par le Département Enfance Famille et évoqué dans la Section 2.2.1. L'établissement pourra également se positionner pour répondre aux actions annoncées dans la SDOSMS Enfance-Famille 2022-2024 (*Annexe 11*) en matière de développement des tiers dignes de confiance. En effet, le Conseil Départemental pourrait concrétiser ces actions en appel à projet pour la création d'un service de soutien aux tiers comme cela se fait en métropole.

En l'état actuel des choses, des freins et des leviers existent. Concernant les freins, ceci se trouve principalement à l'extérieur de l'établissement :

- L'absence sur le territoire d'association de parrainage en faveur des enfants protégés. Sur le territoire national c'est actuellement l'association Parrains Par Mille qui fait référence en matière de parrainage des enfants et adolescents de la protection de l'enfance. Cette association n'est cependant pas présente à La Réunion.
- Il se trouve que la Fondation Auteuil dispose d'une branche bénévolat développée en France. Localement cette branche reste peu développée.

---

<sup>43</sup> À noter que la Fondation Auteuil dispose d'un branche bénévolat en métropole qui n'est pas présente à La Réunion.

<sup>44</sup> <https://ppm-asso.org/>

Face à cela, les leviers à ma disposition pour mener à bien cette restructuration sont :

- Le soutien et l'appui de la Direction générale et du Conseil d'Administration qui ont validé la démarche de restructuration ;
- La validation par le financeur du passage à temps plein des postes psychologue et assistant social à horizon 2024 ;
- Des relations partenariales saines, de proximité et de confiance avec les responsables des Maisons Départementales ;
- La volonté des professionnels d'offrir un accompagnement de qualité aux familles ;
- L'accord de principe du financeur pour l'ouverture d'une extension du dispositif courant 2024.
- L'inscription dans le SDOSMS 2020-2024 d'actions en faveur du développement du soutien à la parentalité et des mesures administratives de tiers digne de confiance.

Finalement, en tenant compte des risques-enjeux de la restructuration, c'est le mode projet que j'adopterai pour la mener. J'intégrerai ce projet au projet global de mutation en plateforme. Son plan d'action s'intégrera au plan d'action global et ce sujet sera abordé en priorité au sein des instances de la comitologie projet.

### **3.1.3 Développement des compétences professionnelles et intégration dans l'organisation la fonction de coordinateur de parcours**

Pour la réussite de la mutation de l'établissement en plateforme, le développement des compétences professionnelles est un axe stratégique incontournable. Le recensement des besoins d'évolution des compétences mené avec le directeur adjoint et les chefs de service a permis d'identifier que les collaborateurs au-delà de leurs qualifications ont pu bénéficier de formation à la gestion de conflits et à l'intelligence collective en plus des autres formations obligatoires. À présent, le projet de mutation en plateforme implique le changement des modalités d'intervention et les pratiques professionnelles qui ont une incidence sur les ressources à mobiliser sur le plan des compétences attendues sur le terrain. Dans ce cas, la GPEC est un outil managérial à disposition de la direction pour programmer les formations nécessaires pour la maîtrise par les professionnels des missions confiées et pour garantir la qualité de l'accompagnement. En ce sens, le recensement des besoins d'évolution des compétences a permis d'intégrer (dans une démarche collective) au plan de formation 2024-2025 les formations suivantes :

- L'analyse systémique de la famille : à destination des psychologues ;
- La médiation et ses outils à destination des chefs de service et des éducateurs référents ;

- La gestion de projet pour le directeur adjoint et les chefs de service. Une priorité sera donnée à cette formation afin que je puisse m'appuyer efficacement sur le directeur adjoint dans le projet de mutation.

J'ai un rôle particulier dans le choix des organismes réalisant les formations prévues au plan. En effet, j'ai à cœur de ne jamais choisir les formations spécifiques et qui sortent du cadre de l'obligation de formation uniquement sur catalogue. Cela signifie que je me mets en lien systématiquement (par téléphone ou en face à face) avec l'organisme de formation et/ou le formateur. Cela me permet de juger dans quelle mesure la formation sera bénéfique pour les professionnels qui en bénéficieront. Mon jugement se porte aussi bien sur le contenu de la formation, sur la méthodologie d'animation, que sur les qualités relationnelles du formateur. De plus, je m'accorde systématiquement le droit d'être présente en fin de formation afin d'assister au débriefing collectif et de débriefer moi-même avec le formateur après la fin de la dernière séance. J'accorde également un certain crédit au bouche à oreille et aux retours d'expériences de collègues directeurs d'autres établissements du même champ d'intervention.

J'envisage également de mettre en place des espaces d'échanges inter-dispositifs sur la thématique des pratiques professionnelles, en particulier celles favorisant une co-construction du projet personnalisé avec les parents. Ces espaces devront permettre d'une part, une libération de la parole des professionnelles et un enrichissement interpersonnel et d'autre part, je souhaite que ces échanges produisent comme effet un changement de regard sur les parents chez les professionnels éducatifs des internats en particulier. Ce changement de regard est crucial pour impulser chez les professionnels une dynamique favorisant l'aller-vers, qui améliorera selon moi le pouvoir d'agir des parents.

Pour poursuivre, l'objectif de coordination est clé dans la réussite du projet de mutation en plateforme. Actuellement, aucun collaborateur de l'équipe éducative n'est identifié pour assurer cette fonction. Il n'est pas rare, à des fins de polyvalence, de positionner les éducateurs spécialisés en coordinateur de parcours en plus de leurs missions éducatives. Pour ma part, je suis plutôt en accord avec la position de Jean-René Loubat sur la question de la fonction de coordination. Effectivement, si les missions des éducateurs spécialisés peuvent naturellement évoluer vers des missions en tant que référents de l'enfant, il est préférable de distinguer les deux fonctions (référence et coordination). Pour citer Jean-René Loubat, « Le coordinateur de parcours représente un interlocuteur privilégié vis-à-vis des bénéficiaires dont il suit le parcours et coordonne le plan d'accompagnement personnalisé. Il [...] veille à leurs intérêts et défend leur cause. Une relation en apparence paradoxale, de confiance et de distanciation doit s'instaurer entre les deux parties. Ce qui

explique qu'un professionnel, occupant par ailleurs une autre position et remplissant une fonction de proximité, ne puisse se retrouver dans ce rôle » (Loubat, 2019, p. 32).

Il soutient également que cette fonction doit s'exercer à temps plein en se fondant sur ses nombreuses expériences dans les ESSMS. Il affirme que « cette fonction se manifeste en premier lieu par une nouvelle posture et donc une nouvelle relation. Le coordinateur n'est pas un éducateur, un thérapeute, un assistant social mais une nouvelle variété de professionnel au service de la personne [...]. Il ne lui dicte pas son destin, mais l'accompagne dans la réalisation de son projet de vie et de son parcours. Il se situe en permanence dans la responsabilisation de son interlocuteur : dans le faire s'exprimer, le faire décider, le faire produire, le faire agir » (Loubat, 2019, p. 38).

En ce sens, il est nécessaire de créer le poste de coordinateur de parcours au sein de l'établissement. Une proposition de fiche de poste est présentée en annexe (Annexe 9). Dans celle-ci, je précise mes attentes vis-à-vis du coordinateur. En particulier, celui-ci n'aura pas de fonction hiérarchique dans l'établissement et sera positionné sous la responsabilité d'un des chefs de service de la MECS. Mes attentes se situent également dans sa capacité à évaluer et analyser les besoins et les attentes de l'enfant et de sa famille ; sa capacité à aller-vers la famille et à les impliquer dans une logique de co-construction depuis l'admission ; et sa capacité à coordonner les réponses adaptées aux besoins identifiés qu'elles se trouvent en interne ou en externe à l'établissement.

### **3.1.4 Actualisation du projet d'établissement**

Défini à l'article L. 311-8 du CASF, le projet d'établissement ou de service « est un outil dynamique qui garantit les droits des usagers en ce sens qu'il définit des objectifs en matière de qualité des prestations et qu'il rend lisibles les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure » (ANESM, 2010, p. 1). L'actuel projet d'établissement couvre la période allant de 2020 à 2025. Il décrit l'organisation actuelle de l'établissement (contexte, public accueilli, offre de services, accompagnement, fonctionnement, etc.), quelles sont les perspectives à 5 ans (sous forme de plan d'actions pluriannuel et de fiches actions) et enfin la manière dont le projet est évalué et suivi dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Son actualisation sera nécessaire pour y intégrer la nouvelle organisation de la MECS en plateforme. Mon rôle est important dans la construction de ce document réglementaire. En effet, il s'agit pour moi d'utiliser cet outil stratégique de sorte à :

- Associer et fédérer les professionnels autour des nouvelles modalités d'accompagnement en les invitant à formaliser ces modalités au sein du projet

d'établissement dans une démarche collaborative (cela se fera dans un mode projet comprenant la mise en place d'ateliers de travail pluridisciplinaires) ;

- Afficher au niveau associatif et partenarial le nouveau positionnement de l'établissement.

En priorité, j'y inscrirai la nouvelle organisation liée à la restructuration du dispositif de visites médiatisées :

- Sa nouvelle dénomination ;
- L'intégration, dans l'accompagnement, de personnes ressources dans l'entourage de l'enfant via la recherche systématique de telles personnes ;
- Le renforcement du soutien à la parentalité via un conventionnement avec les Maisons des Familles d'Apprentis Auteuil Océan Indien (l'association gestionnaire) ;
- Le renforcement de la participation des parents et de leur pouvoir d'agir grâce à un partenariat avec les associations des familles et la mise en place d'espaces de participation et d'expression qui leur seront destinés.

J'y décrirai également la nouvelle organisation de la MECS en plateforme de services, en particulier :

- Le décroisement des services et donc les modalités de circulation entre les dispositifs ;
- L'intégration de la fonction de coordination qui assurera à temps plein l'élaboration, l'évaluation et la mise en œuvre des projets personnalisés et d'accompagnement, ainsi que la coordination des acteurs concernés.

Le nouveau projet d'établissement répondra également aux points d'amélioration les plus critiques relevés par la dernière évaluation externe :

- Systématisation de l'élaboration du projet personnalisé et de son suivi sur tous les dispositifs ;
- Systématisation de la contractualisation via le DIPC ou le contrat de séjour sur tous les dispositifs ;
- Harmonisation des pratiques vis-à-vis du regard et de la place accordée aux parents ;

Grâce à la dynamique impulsée par ces transformations, la plateforme de service telle que je l'envisage se déclinera de la manière suivante :

- Une organisation matricielle des prestations de l'établissement mettant en avant leurs interconnexions ;
- Un accompagnement multidimensionnel de l'enfant et de sa famille ;

- Une continuité de parcours favorisée par la coordination.

Aussi, je déclinerai le nouveau projet d'établissement sur divers supports : affiche, flyers, facile à lire et à comprendre (FALC), afin de communiquer sur les nouvelles modalités et objectifs aussi bien en interne (l'ensemble des salariés et leurs représentants) qu'en externe (partenaires, tarificateur, enfants, adolescents, familles). Le schéma de l'[Annexe 7](#) reprend les éléments phares de l'organisation en plateforme de l'établissement. Il pourra être repris dans le projet d'établissement.

## **3.2 Plan d'action et de communication projet**

### **3.2.1 Plan d'action**

À partir du diagnostic posé, mon objectif général est de mener une conduite de changement en légitimant le changement tout en suscitant le dialogue avec les principaux acteurs : ensemble du personnel et représentants du personnel (acteurs impactés directement) et les professionnels partenaires des services de l'ASE (acteurs impactés indirectement). De plus, je m'attacherai à ne pas imposer un rythme qui ne serait pas en harmonie avec les équipes, les enfants accueillis et leurs familles.

#### **1. Constituer le comité de pilotage (COPIL)**

Le comité de pilotage est une instance de gouvernance du projet. Il a pour rôle de suivre l'avancement du projet, d'en définir avec le chef de projet les jalons<sup>45</sup> et d'arbitrer les décisions. Il se réunira une fois par mois dans le cadre d'une réunion de 2 heures qui réunira : le Directeur général, le chef de projet (moi-même), le directeur adjoint et les chefs de service. À chaque fois que nécessaire et selon la thématique, un professionnel sera invité au COPIL pour partager les résultats des travaux réalisés en atelier. À tour de rôle, le directeur adjoint ou moi sera responsable de la rédaction du compte-rendu de réunion et de le transmettre par mail aux membres du COPIL ainsi qu'à la Direction générale et au Conseil d'Administration, afin de les informer de l'avancée des travaux. J'ajouterai par ailleurs, que le Directeur général agira également auprès des partenaires externes en tant que sponsor du projet. À ce titre, il m'apportera son soutien et son expertise sur les arbitrages à forts enjeux, assurera les relations avec le Conseil d'Administration et le

---

<sup>45</sup> Le jalon est un point d'arrêt dans le processus permettant le suivi du projet. L'objectif d'un jalon est de s'assurer à un moment donné : du bon déroulement de la phase précédente ; de la validation des livrables attendus ; de la décision (Go/No Go) du démarrage de l'étape suivante. Source : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/glossaire/jalon> consulté le 24/08/2023.

financeur, apportera son appui pour aider à convaincre ces derniers sur les accords importants si besoin et s'impliquera dans la communication interne et externe si besoin.

## 2. Constituer le comité projet (COPROJ)

Le comité projet a pour rôle de faire un point détaillé sur l'avancement du projet et de traiter les difficultés opérationnelles. Il se réunira deux fois par mois lors d'une réunion d'une durée de 1 heure à 1h30. Il sera constitué du chef de projet, du directeur adjoint, des chefs de service et d'autres acteurs invités sur demande. En tant que cheffe de projet, j'ai le rôle important de m'assurer que les conditions (qualité, coût, délai) du projet sont respectées.

## 3. Elaborer le rétro-planning des actions

L'élaboration d'un rétro-planning est essentiel pour le cadrage du projet dans le temps. Son élaboration doit contenir compte des contraintes de l'activité normale de l'établissement. Le rétro-planning doit aussi faire apparaître les jalons du projet. Les jalons que j'identifie pour le projet sont :

- L'identification des premières personnes ressources de l'entourage dans le DIPC, contrat de séjour ou contrat de visites médiatisées.
- Le recrutement effectif du (de la) coordinateur.rice de parcours.
- Le conventionnement avec les Maisons des Familles d'Apprentis Auteuil Océan Indien.
- Le conventionnement avec une association des familles.
- La validation du nouveau projet d'établissement par le Conseil d'Administration.

Ces jalons me permettront de suivre le bon avancement du projet et d'ajuster le planning si besoin.

## 4. Modifier les documents de contractualisation

Une des actions du plan consiste à procéder à la modification du contrat de visites médiatisées pour y inclure une nouvelle section présentant la démarche d'intégration de personnes ressources dans l'entourage de l'enfant et permettant de recueillir l'ensemble des informations nécessaires à l'identification de ces ressources. En parallèle, ce sont les DIPC et contrats de séjour que je ferai modifier pour y intégrer cette section également. Ces documents seront à déployer sur tous les dispositifs sans exception. Je choisis de formaliser les actions pour lesquelles un livrable est attendu au sein d'une fiche action comme celle-ci-dessous. L'ensemble des fiches actions du projet sera ajouté aux

documents de montage du projet (document de présentation du projet, plan d'action et de communication, rétro-planning).

#### Fiche action 1

**Axe stratégique :** Restructuration de la Maison des Familles

**Objectif général :** Systématiser la contractualisation et mettre en place les conditions pour mobiliser les ressources de l'entourage. Favoriser le pouvoir d'agir des représentants légaux.

**Objectif opérationnel :** Elaborer les documents de contractualisation (DIPC, contrat de séjour, contrat de VM) de sorte à permettre l'identification de personnes ressources (nom, prénom, téléphone, profession, lien de parenté).

**Livrable attendu :** Nouvelles trames de ces documents amendés.

**Responsable :** Directrice, Directeur adjoint

**Echéance :** Mai 2024

**Instance :** Groupe de travail rassemblant le directeur adjoint, les professionnels du dispositif et tout autre acteur pouvant apporter son expertise.

#### 5. Procéder au recrutement pour le poste de coordinateur.rice

J'ai préalablement établi l'essentiel de la fiche de poste correspondante (voir [Annexe 9](#)). Je la ferai harmoniser et mettre au format de l'association gestionnaire par le service des ressources humaines. Je demanderai en suivant au service RH de lancer la démarche de recrutement (diffusion de l'offre d'emploi, recueil et filtrage des candidatures, organisation des entretiens d'embauche, ...). Le candidat à retenir sera sélectionné par le directeur adjoint et moi-même. J'impliquerai le chef de service de la Case Soleil qui en aura la responsabilité hiérarchique dans les phases d'entretien. Je me réserve l'option de la promotion interne pour ce poste. Le poste laissé vacant devra par conséquent faire l'objet d'un nouveau recrutement.

#### Fiche action 2

**Axe stratégique :** Développement des compétences professionnelles

**Objectif général :** Recruter pour le poste de coordinateur.rice

**Objectif opérationnel :** Valider la proposition de fiche de poste, lancer l'offre d'emploi correspondante, procéder au recrutement.

**Livrable attendu :** Fiche de poste validée, offre d'emploi à diffuser

**Responsable :** Directrice

**Echéance** : 31 mars 2024

**Instance** : Réunion de travail, entretiens, impliquant le service RH, le directeur adjoint et le chef de service de La Case Soleil.

Du point de vue financier, je peux procéder à ce recrutement sans surcoût. En effet, en 2021 mon prédécesseur a obtenu du Conseil Départemental le financement d'un poste de responsable qualité affectée à temps à l'établissement à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022. Ce poste est resté vacant faute de candidature. Malgré cela, j'ai pu mener à bien l'évaluation externe qui a eu lieu en mars 2022, avec les équipes et le support du service qualité de l'association gestionnaire. Ce mode de fonctionnement me semble satisfaisant pour la suite. Je fais donc le choix de transformer le poste de responsable qualité en poste de coordinateur.rice. À noter qu'il a été validé une enveloppe budgétaire de 45000€ annuel pour le poste de responsable qualité. Cette enveloppe est suffisante pour couvrir le poste de coordinateur.rice.

#### 6. Mettre en place la coordination des parcours

Je chargerai le directeur adjoint en association avec le chef de service, de mettre en œuvre opérationnellement avec le/la coordinateur.rice :

- L'élaboration des projets personnalisés absents ;
- La mise à jour des projets personnalisés existants ;
- L'élaboration du document qui sera utilisé en tant que plan d'accompagnement et qui décrira les prestations identifiées et qui seront à l'œuvre selon les besoins de l'enfant et de sa famille ;
- Le déploiement de ce document ;
- La formalisation du processus de coordination et des modalités de circulation entre dispositifs.

L'objectif étant d'obtenir, à terme, un projet personnalisé pour chaque enfant accueilli et d'en observer le suivi et l'actualisation, ainsi que les bénéfices pour les personnes accompagnées. Des outils d'évaluation des besoins de l'enfant et de sa famille devront certainement être trouvés.

### Fiche action 3

**Axe stratégique** : Développement des compétences professionnelles

**Objectif général** : Mettre en place la coordination des parcours et de l'accompagnement au travers de l'ensemble des dispositifs de la MECS.

**Objectif opérationnel** : Elaborer et mettre à jour les projets personnalisés en fonction de leur priorité ; Proposer une trame de projet d'accompagnement ; Elaborer la démarche de coordination des parcours et accompagnements. Cette démarche devra préciser quelles sont les modalités d'activation et de circulation entre les dispositifs de la MECS et/ou les dispositifs externes à la MECS.

**Livrable attendu** : un projet personnalisé élaboré et à jour pour chacun des enfants accueillis (se référer à la réglementation pour établir la période de réactualisation à respecter) ; trame de projet d'accompagnement ; schéma du processus de coordination.

**Responsable** : Directrice, directeur adjoint

**Echéance** : M+9 à partir de la date d'embauche

**Instance** : Groupe de travail rassemblant le/la coordinateur.rice, le chef de service, des membres des équipes éducatives des différents dispositifs, tout autre acteur si besoin.

#### 7. Expérimenter la démarche d'intégration dans l'accompagnement de personnes ressources dans l'entourage

Cette action consiste à expérimenter sur le terrain la démarche de recherche et d'activation de personnes ressources dans l'entourage de l'enfant et de ses parents. Cela nécessite au préalable que les équipes définissent et formalisent le processus correspondant à cette démarche. À mon sens, le processus doit commencer par une phase d'évaluation des personnes identifiées par les parents lors de la contractualisation et doit se poursuivre par une rencontre avec les personnes choisies par les professionnels. La phase d'évaluation peut nécessiter l'intégration d'outils existants en la matière ou l'élaboration en interne de tels outils. Aussi, la phase de rencontre devra aboutir à la remise d'une charte d'engagement aux personnes choisies et souhaitant s'investir durablement dans la vie de l'enfant et/ou l'accompagnement des parents. Je renverrai également les professionnels vers le récent décret n°2023-826 du 28 août 2023 relatifs aux modalités d'accompagnement du tiers digne de confiance, de l'accueil durable et bénévole par un tiers et de désignation de la personne de confiance par un mineur<sup>46</sup>.

L'expérimentation est un processus important pour mener le changement. Le changement que je cherche à obtenir se rapporte à une acculturation des professionnels dans leur pratique et leur regard. Selon moi c'est un outil puissant pour donner du sens au changement à travers un passage à l'action.

---

<sup>46</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000048007055>

#### Fiche action 4

**Axe stratégique :** Restructuration de la Maison des Familles

**Objectif général :** Ouvrir l'établissement sur la société civile et démontrer la capacité de l'établissement à s'approprier les dispositions de la loi n°2022-140 du 7 février 2022 *relative à la protection des enfants*.

**Objectif opérationnel :** Expérimenter avec les familles la démarche de recherche et de mobilisation des personnes ressources dans l'entourage familial.

**Livrable attendu :** outils d'évaluation pressentis, charte d'engagement

**Responsable :** Directeur, directeur adjoint

**Echéance :** S2 2024

**Instance :** groupe de travail réunissant les professionnels, le/la coordinateur.rice, chef de service et tout autre acteur dont l'expertise est nécessaire (Responsable MD par exemple).

#### 8. Trouver un nouveau nom pour le dispositif de visites médiatisées

Acter la nouvelle dénomination pour la Maison des Familles. Pour ce faire, j'inviterai le directeur adjoint à mettre en place un moyen ludique de faire participer l'ensemble des collaborateurs à cette recherche, en posant au préalable le contexte historique de ce dispositif et en présentant son nouveau contexte d'intervention. Une idée serait de programmer un atelier d'intelligence collective. Néanmoins, je laisserai le directeur adjoint me faire ses propositions.

#### Fiche action 5

**Axe stratégique :** Restructuration de la Maison des Familles

**Objectif général :** Repositionner ce dispositif dans le paysage des dispositifs de visites médiatisées, maintien des liens familiaux, soutien à la parentalité, soutien aux tiers, pair-aidance... ; montrer la volonté de l'établissement à s'engager à 360° auprès des familles.

**Objectif opérationnel :** Trouver, de manière collaborative, un nouveau nom pour la Maison des Familles

**Livrable attendu :** Un top 3 des noms pressentis.

**Responsable :** Directeur adjoint

**Echéance :** S1 2024

**Instance :** groupe de travail, atelier d'intelligence collective, jeux, ... en fonction des propositions du directeur adjoint.

#### 9. Etendre nos relations partenariales avec l'UDAF

L'objectif est ici de conventionner avec l'UDAF pour la participation d'au moins deux de leur représentant aux groupes d'expression (équivalent du CVS). L'aboutissement de cette démarche permettra également de mettre l'établissement en conformité avec la réforme du CVS prononcée dans le décret n°2022-688 du 25 avril 2022 relatif au Conseil de la Vie Sociale et entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2023. Consécutivement, le règlement intérieur du groupe d'expression sera révisé et devra être validé en séance.

#### Fiche action 6

**Axe stratégique :** Restructuration de la Maison des Familles

**Objectif général :** Maintenir l'ouverture de l'établissement sur son environnement.

**Objectif opérationnel :** Conventionner avec les Maisons des Familles AAOI sur le volet du soutien à la parentalité et de la pair-aidance ; Conventionner avec l'UDAF sur le volet du soutien à la parentalité, le parrainage, la participation de représentants des familles aux groupes d'expression de la MECS.

**Livrable attendu :** Conventions de partenariat/coopération signées.

**Responsable :** Directrice

**Echéance :** S2 2024

**Instance :** Rencontres mises à l'agenda de la Directrice.

#### 10. Actualiser le projet d'établissement

À ce stade, les jalons précédents devront être validés pour lancer le chantier de réécriture du projet d'établissement. À la suite de quoi cette phase de réécriture pourra être lancée en mode projet. C'est un projet à l'intérieur du projet global de mutation en plateforme. La finalisation de cette étape viendra clore le projet de mutation par sa formalisation dans le nouveau projet d'établissement. Le livrable obtenu sera dès lors le support de référence et de communication de l'établissement auprès des personnes accompagnées, des collaborateurs, de l'association gestionnaire, de l'autorité de tarification et d'autorisation, de tout autre partenaire. Une période de 6 à 9 mois est à dédier à la réécriture qui devra être collaborative en y impliquant tous les collaborateurs de l'établissement. Le pilotage sera confié au directeur adjoint qui devra me rendre compte de l'état d'avancement à échéance régulière en COPIL. Je demanderai au directeur adjoint de décliner le projet d'établissement sous la forme de différents livrables : un document complet rédigé au format de l'association (le document habituel), un flyer à 3 volets présentant de manière visuelle les éléments phares du projet d'établissement, une version facile à lire et à comprendre (FALC) du précédent flyer.

### Fiche action 7

**Axe stratégique :** Projet d'établissement

**Objectif général :** Actualiser le projet d'établissement

**Objectif opérationnel :** En appliquant la méthodologie projet, engager le chantier de réécriture du projet d'établissement (PE) relatif à la mutation en plateforme de services engagée en janvier 2024.

**Livrable attendu :** projet d'établissement visé par la Directrice à soumettre au CA pour validation ; flyers de présentation du PE (FALC et non FALC) ;

**Responsable :** Directeur adjoint

**Echéance :** Chantier à mener sur une durée de 9 mois environ.

**Instance :** Selon la méthodologie projet (COFIL, COPROJ, groupes de travail).

#### 11. Réaliser les formations spécifiques du plan de formation

En filigrane, il me reste les formations spécifiques pour le projet et ajoutées au plan de formation à dérouler, selon un calendrier de formation à établir une fois les organismes de formation sélectionnés. La recherche des formations doit quant à elle démarrer au plus tôt, dès cette année 2023. Je délèguerai la phase de recherche au directeur adjoint. Il devra me présenter ses propositions dans un délai de 6 semaines. Je me chargerai par la suite de la validation de ses propositions après m'être mis en lien avec les organismes proposés pour m'assurer de la qualité des formations visées.

### Fiche action 8

**Axe stratégique :** Développement des compétences professionnelles

**Objectif général :** Développer les compétences internes vis-à-vis de l'évolution des modalités d'accompagnement opérée dans le cadre du fonctionnement de la MECS en plateforme multi-services.

**Objectif opérationnel :** Réaliser les formations spécifiques du plan de formation

**Livrable attendu :** Attestations de réalisation des formations.

**Responsable :** Directeur adjoint

**Echéance :** S2 2025

**Instance :** groupe de travail rassemblant le Directeur adjoint et la Directrice.

Sur le plan financier, je procéderai aux arbitrages nécessaires afin de prioriser les formations spécifiques nécessaires pour le projet. Les formations obligatoires seront

maintenues et les autres formations spécifiques prévues initialement seront reportées afin de préserver l'équilibre budgétaire du Groupe II des dépenses afférentes au personnel.

### **3.2.2 Plan de communication**

Associé au plan d'action, je propose un plan de communication. En effet, la communication est une action intégrée et à mettre en cohérence avec le changement en cours. Elle doit favoriser l'adhésion et mobiliser les collaborateurs et autres acteurs concernés par le changement.

#### **1. Lancement du projet**

La première action de communication que je dois mener est la réunion de lancement du projet de mutation. Cette réunion est unique et intervient au démarrage du projet. Ce sera l'occasion pour moi de présenter le contexte et les enjeux du projet à toutes les personnes impliquées dans le projet, de fixer les objectifs et les modalités de gestion de projet. J'y associerai les représentants du personnel en tant qu'instance de consultation du projet.

#### **2. COPIL n°1**

La tenue de ce premier COPIL que j'animerai sera l'occasion de :

- Présenter les missions du COPIL ;
- Valider le plan d'action et de communication ici présenté, ainsi que le rétro-planning associé (le rétro-planning est disponible en [Annexe 10](#)). Tous les ajustements (ajout, modification, suppression) nécessaires à ces éléments seront à acter collectivement en séance pour une prise d'effet immédiate.

Le calendrier de rencontre du COPIL sera aussi fixé à cette occasion.

#### **3. Présentation du projet au CSE**

Je mettrai le projet à l'ordre du jour de la réunion CSE programmée au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2024. Ce sera l'occasion pour moi de présenter aux membres le rétro-planning validé en COPIL. Aussi, afin de les impliquer et de les rassurer à chaque étape du projet et de maintenir un dialogue social de qualité, j'aborderai le projet lors de chaque session (ce sujet sera systématiquement inclus dans l'ordre du jour du CSE jusqu'à la fin du projet) en partageant l'état d'avancement et en demandant leur avis sur les thématiques qui les concernent.

#### 4. COPROJ n°1

De la même manière que pour la première rencontre du CODIR, le premier COPROJ est l'occasion pour moi de présenter les missions et le rôle du COPROJ. Je le positionnerai entre janvier et février 2024, en fonction des disponibilités des membres<sup>47</sup>. Lors de COPROJ, les détails de l'organisation du projet seront abordés : modalités de constitution des groupes de travail, thématiques et objectifs de ces groupes, calendrier d'exécution des ateliers de travail. Le directeur adjoint et les chefs de service seront responsables du pilotage des groupes de travail ainsi constitués. C'est lors des COPROJ que j'attends d'eux de me rendre compte des travaux réalisés en groupe et de me remonter les difficultés rencontrées sur le terrain afin de procéder aux arbitrages nécessaires, ou à défaut de lever les alertes nécessaires au COPIL. À cette occasion, le calendrier de rencontre du COPROJ sera fixé.

#### 5. Communication externe

J'intégrerai au plan de communication projet des actions de communication ciblées à destination des acteurs externes à l'établissement. En particulier, le Conseil Départemental (la Direction Enfance-Famille) et les partenaires avec qui je souhaite conventionner dans le cadre du projet. En ce sens, dès le dernier trimestre de l'année en cours, j'irai rencontrer en premier la Direction Enfance-Famille afin de leur présenter le projet en détail. Bien qu'elle ne soit pas décisionnaire sur les actions qui relèvent exclusivement du fonctionnement interne de l'établissement, je dois garantir une communication constante et transparente avec ce partenaire clé, ceci afin de l'informer et la fédérer autour du projet. Aussi, je m'attacherai à rencontrer régulièrement la Direction Enfance-Famille et les responsables des Maisons Départementales pour échanger avec eux sur les changements à venir de nos modalités de fonctionnement et d'accompagnement. Ce sera l'occasion pour moi d'affirmer notre volonté associative de faire évoluer nos modalités d'accompagnement pour s'adapter aux besoins du public et notre capacité à innover sur le territoire. Aussi, dans la mesure du possible, je demanderai l'accord des Responsables des Maisons Départementales pour que leurs travailleurs sociaux soient associés aux groupes de travail sur la thématique de la mobilisation de l'entourage (recherche, évaluation, activation) afin de les impliquer, de les rassurer et ainsi de limiter les réticences aux changements.

Ayant déjà identifié les partenaires présents sur le Département et avec qui je souhaite conventionner dès que possible, je programmerai les rencontres nécessaires dès le dernier

---

<sup>47</sup> La période allant de mi-décembre à fin janvier correspond, à La Réunion, à une longue période de vacances d'été, en plus des fêtes de fin d'années.

trimestre 2023 afin de leur présenter le projet. Par la suite, des réunions d'échanges et de négociation seront à programmer dès 2024. En ce sens, je programmerai une première rencontre avec les responsables des Maisons des Familles Apprentis Auteuil Océan Indien. Ici, je solliciterai le Directeur général à agir en tant que sponsor du projet pour favoriser la mise en place de ce partenariat. Par ailleurs, je programmerai une rencontre avec la direction de l'UDAF pour lui présenter le projet et lancer les échanges dans le but de trouver un accord de partenariat.<sup>48</sup>

La dernière action de communication que je mènerai, mais pas des moindres, sera dirigée vers les enfants et adolescents accueillis et leur famille. Cette communication est en effet essentielle dans l'accompagnement au changement. Il est important de partager et d'expliquer aux enfants et adolescents (selon leur degré de maturité) et à leur famille les enjeux des changements à venir. Cette communication stratégique doit être cohérente avec les communications opérationnelles qu'initieront les professionnels à leur niveau. C'est pourquoi, j'initierai ma communication au moment le plus opportun que j'estime se situer après les communications de lancement de projet et après avoir rencontré le CSE et la Direction Enfance-Famille. Dès lors, j'organiserai, en lien avec les chefs de service, des temps de rencontres sur les lieux de vie des enfants (à des horaires adaptés à leur rythme de vie) pour leur présenter et expliquer de manière adaptée les changements à venir et de quelle manière ces changements les impactent. Je reprendrai ces mêmes éléments en groupe d'expression selon la programmation habituelle.

## 6. Clôture du projet

Cette réunion viendra clore le projet par la validation de tous les livrables attendus. Ce sera également l'occasion pour moi de remercier les acteurs du projet. Cette réunion d'une seule occurrence sera positionnée à la fin du projet. Pour rappel, les principaux livrables que j'attends sont :

- Trames des DIPC, contrat de séjour, contrat de VM révisées ;
- Charte d'engagement des personnes de l'entourage ;
- Trame de projet d'accompagnement ;
- L'ensemble des comptes rendus de réunions et d'ateliers ;
- Conventions de partenariats signés ;

---

<sup>48</sup> Pour rappel, l'UDAF est déjà un partenaire présent et engagé avec l'établissement (accueil des fratries pendant les vacances scolaires). À terme, ce partenariat pourrait être encore renforcé dans le cadre du projet d'extension du dispositif de visites médiatisées. En effet, j'envisage la piste de mutualiser leurs espaces de rencontre (locaux existants sur les régions de l'île où la MECS n'est pas présente) pour la mise en œuvre de nos prestations de visites médiatisées, soutien à la parentalité, etc.

- La formalisation du processus de coordination et de circulation inter-dispositifs ;
- Le projet d'établissement actualisé.

### **3.3 Evaluation du nouveau projet d'établissement**

À partir du rétro-planning prévisionnel, le projet devrait se terminer en Décembre 2025 par l'aboutissement du nouveau projet d'établissement. Il sera alors temps de procéder à son évaluation. Pour citer Erica Estevan, « L'évaluation du projet d'établissement permet aux professionnels de s'inscrire dans un processus dynamique, tout en se plaçant dans les conditions optimales pour jouer un rôle dans l'élaboration de la visée institutionnelle » (Estevan, 2019, p. 332). L'établissement s'est inscrit depuis sa création en 2008 dans un démarche d'amélioration continue de la qualité permettant de vérifier la pertinence de l'offre de service vis-à-vis des besoins du public accueilli et de la commande publique. En tant que pilote de la démarche qualité je bénéficie de l'appui du service qualité de l'association gestionnaire pour encadrer et harmoniser la démarche au niveau associatif. L'évaluation externe de mars 2022 a mis en évidence les points d'amélioration de l'établissement. Avec le projet envisagé et présenté dans ce mémoire, j'entends corriger les points prioritaires. À savoir, la généralisation des projets personnalisés à l'ensemble des dispositifs et leur élaboration systématique, la mise en place de contrat de séjour, l'amélioration de la participation des parents et/ou de leurs représentants au sein des Groupes d'Expression. Afin d'évaluer dans quelle mesure le nouveau projet à impacter de manière positive, la qualité des services rendus aux personnes accompagnées des critères doivent être définis. Les critères sur lesquels je m'appuierai sont :

- La dynamique de co-construction avec les parents et leur pouvoir d'agir dans le projet de leur enfant ;
- La personnalisation de l'accompagnement et sa coordination;
- L'ouverture de l'établissement sur son environnement et sur la société civile ;
- La pertinence et l'efficacité de l'offre de services.

Pour chacun de ces critères, l'objectif est de définir quels sont les indicateurs de réussite et de constater l'amélioration de ces indicateurs.

#### **3.3.1 Evaluer la co-construction avec les parents et leur pouvoir d'agir dans le projet de l'enfant**

Afin d'évaluer l'impact du projet sur la capacité de l'établissement à impliquer davantage les parents dans une logique de co-construction du projet de leur enfant, les indicateurs sont :

- Le nombre de Groupe d'Expression tenus en présence de parents et/ou de représentants des familles, ainsi que leur nombre ;
- Le nombre de projets personnalisés co-signés par les parents ;
- Le nombre de contrats (DIPC, contrat de séjour, contrat de visites médiatisées) co-signés par les parents ;

À travers ces indicateurs mon objectif est de constater à terme un changement de regard et de posture de la part des professionnels en les invitant à s'inscrire dans une démarche d'aller-vers. En effet, j'attends de toutes les dispositions prises dans le cadre du projet un réel impact sur les pratiques professionnelles au sein de l'établissement. Je reste toutefois réaliste sur la temporalité que peut prendre ce type de changement qui nécessite un temps d'acculturation incompressible.

### **3.3.2 Evaluer la personnalisation et la coordination de l'accompagnement**

Il s'agit ici d'évaluer dans quelle mesure le projet a permis d'apporter une réponse adaptée aux besoins de l'enfant accompagné et de quelle manière la coordination est une plus-value dans la personnalisation de l'accompagnement proposé par l'établissement. À cette fin, les indicateurs retenus sont :

- Le nombre de projet personnalisé établi et actualisé VS le nombre d'enfants accompagnés ;
- Le nombre d'enfants et d'adolescents ayant bénéficié d'un accompagnement personnalisé nécessitant au moins deux des dispositifs de l'établissement ;

À travers ces indicateurs, je souhaite être en mesure de constater de manière factuelle que la personnalisation de l'accompagnement est et reste au cœur du projet d'établissement. À l'heure actuelle, les cadres que je supervise et les équipes éducatives sont particulièrement engagés au quotidien sur le terrain, tout en étant conscient des pistes d'améliorations à explorer. Néanmoins, il est important pour moi de faire correspondre cette réalité de terrain avec les attentes de l'institution d'un point de vue administratif et réglementaire. Ceci dans un souci de cohérence et de reconnaissance factuelle du travail réalisé sur le terrain.

### **3.3.3 Evaluer l'ouverture de l'établissement sur son environnement et sur la société civile**

Dans l'objectif d'évaluer la capacité de l'établissement à favoriser et à participer au maillage territorial des acteurs, les indicateurs retenus sont :

- Le nombre de nouveaux partenariats conclus sur la période ;
- L'effectivité d'une coopération inter-associative ;

De la même manière, les indicateurs retenus pour évaluer la capacité de l'établissement à s'appuyer sur la société civile pour favoriser les phénomènes de solidarité citoyenne sont :

- Le nombre de parents d'enfants accompagnés par la MECS ayant bénéficié d'actions de soutien à la parentalité proposées par les Maisons des Familles AAOI ;
- Le nombre de tiers (tiers digne de confiance, tiers bénévole, membre de la famille élargie) identifiées et contactées sur la période ;
- Le nombre de tiers officiellement engagés dans l'accompagnement des enfants qu'ils accompagnent (engagement obtenu contre la signature de la charte d'engagement – fiche Action 4) ;
- Le nombre d'enfants ayant bénéficié d'actions de parrainage ;

### 3.3.4 Evaluer l'offre de services en terme de pertinence et d'efficience

L'évaluation de la qualité de l'offre de services fait sens lorsqu'elle s'appuie directement sur les retours des personnes accompagnées (l'enfant et ses représentants légaux). Pour ce faire, des enquêtes de satisfaction doivent être menées auprès des personnes concernées. À l'heure actuelle, au sein de l'établissement, ces enquêtes de satisfaction sont entièrement à créer. Elles devront couvrir et questionner toutes les dimensions de l'accompagnement : l'accueil, l'accès à l'information, les conditions matérielles d'accueil, l'accès aux loisirs, sport et culture, l'accompagnement à la scolarité/insertion professionnelle, l'accompagnement à la vie affective et sexuelle des adolescents, l'accompagnement à la vie spirituelle, l'accompagnement à la création d'une relation durable avec les personnes ressources de mon entourage, le maintien des liens avec ma famille (parents, fratrie), la préparation à la sortie. La mise en œuvre de ces enquêtes doit faire l'objet d'une fiche action spécifique et à ajouter au plan d'action du projet.

#### Fiche action 9

**Axe stratégique :** Transversal

**Objectif général :** Evaluer auprès des personnes accompagnées la qualité des services de la MECS.

**Objectif opérationnel :** Elaborer et diffuser une enquête satisfaction destinée aux enfants et adolescents, une enquête satisfaction à destination des parents.

**Livrable attendu :** Deux trames d'enquête satisfaction

**Responsable :** Directrice, Directeur adjoint et responsable qualité territorial

**Echéance :** Août 2024 – puis établir une périodicité de diffusion d'une fois par an.

**Instance :** groupe de travail rassemblant le Directeur adjoint, la Directrice et la responsable qualité territoriale si besoin.

Une fois les enquêtes déployées, je diffuserai les premiers résultats de ces enquêtes et les ajouterai aux annexes du projet d'établissement. Par la suite et à fréquence régulière, les résultats des enquêtes suivantes seront partagés collectivement à l'équipe de cadres qui les relaieront à leur niveau. Finalement, en accord avec les principes de la démarche d'amélioration continue de la qualité, j'établirai un plan d'action consécutivement et en réponse à l'analyse des résultats des évaluations.

### **Conclusion de la troisième partie**

Le projet de mutation présenté dans cette partie nécessite un peu plus de 2 ans de mise en œuvre. En réalité ces deux années seront consacrées à la réalisation des actions majeures que j'ai identifiées pour initier et accompagner le changement au sein de l'organisation. Ces étapes ne peuvent pas matérialiser à elles seules la mutation de l'établissement en plateforme de services. Ce sont des briques essentielles que je pose, mais je dois rester réaliste quant à la temporalité nécessaire pour que l'organisation opère de manière profonde et ancrée une telle évolution. En effet, la coordination, le changement de pratiques professionnelles et le changement de regard sur les personnes accompagnées, sont des objectifs légitimes, mais qui impose une intégration culturelle par tous les acteurs concernés, y compris les personnes accompagnées. Ces changements doivent être accompagnés et rythmés au lieu d'être exigés « de manière exclusivement administrative et financière des seuls salariés de terrain et de contact. C'est un processus culturel lent, pas un protocole, pas une performance » (Chauvière, 2018, p. 33), pour reprendre les mots de Michel Chauvière<sup>49</sup>. Je citerai également Jean-Marie Miramon<sup>50</sup> : « Dans un projet, on ne peut pas tout prévoir et c'est certainement bénéfique. En effet, de nouvelles idées peuvent se révéler pertinentes en empruntant tel ou tel chemin et il s'agit de savoir l'intégrer dans le dispositif » (Miramon, 2015, p. 61).

---

<sup>49</sup> Michel Chauvière est Directeur de recherche émérite au CNRS Centre d'études et de recherches administratives et politiques (CERSA), UMR 7103, Université Paris II-Panthéon-Assas.

<sup>50</sup> Jean-Marie Miramon est ancien Directeur général d'association gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux en ancien professeur de l'ENSP.

## Conclusion

Dans ce mémoire établi pour la MECS La Trinité gérée par l'association Apprentis Auteuil Océan Indien, j'ai tenté de démontrer le positionnement unique de cet établissement autant du point de vue associatif, que d'un point de vue territorial. Ces prestations de services à la fois diversifiées et complémentaires, ainsi que l'organisation actuelle lui ont permis d'être repéré en tant qu'acteur majeur du territoire. Néanmoins, l'évaluation externe a pointé en priorité la nécessité de renforcer la personnalisation de l'accompagnement et la participation des représentants légaux. De plus, les constats posés dans le diagnostic, concernant l'isolement socio-affectif des enfants, les difficultés multiples rencontrées par les parents ajoutés à un fonctionnement cloisonné des dispositifs, ont fait émerger de nouveaux enjeux pour l'établissement. Ainsi, dans le diagnostic réalisé, j'ai pu mettre en évidence et porter une analyse sur les forces et les faiblesses de l'établissement. Les enjeux pour l'établissement se situent finalement dans sa capacité à mettre en place les briques nécessaires à un fonctionnement plus inclusif, davantage ouvert et personnalisé. Cette analyse a abouti à une question majeure : *Comment repenser l'organisation de la MECS pour répondre de manière adaptée aux questions de coordination, de participation et d'accompagnement des enfants et de leurs parents, en s'appuyant sur la nouvelle dynamique impulsée par les politiques publiques ?*

A l'heure où les politiques publiques invitent depuis de nombreuses années à construire des organisations qui permettent une meilleure continuité de parcours des personnes accompagnées, il m'a semblé qu'une structuration des services de la MECS en plateforme serait un projet pertinent. La plateforme multiservices que j'envisage permettra une meilleure coordination des projets, un renforcement du pouvoir d'agir des parents et un renforcement des personnes présentes dans l'entourage de la famille. C'est à cette fin que j'ai proposé dans ce mémoire un plan d'action et de communication adapté à la réalité de l'organisation actuelle pour y parvenir. Par cette nouvelle organisation qui s'appuie sur la nouvelle dynamique impulsée par les politiques publiques, j'entends réunir les conditions permettant aux professionnels de développer de nouvelles pratiques plus inclusives vis-à-vis des détenteurs de l'autorité parentale et des personnes ressources de l'entourage. De plus, la nouvelle structuration de l'organisation permettra d'accueillir plus facilement la prochaine extension du dispositif de visites médiatisées. Mon avis est que ce dispositif sera d'autant plus efficient, à terme, si les bases pour une acculturation des collaborateurs sont posées en amont de l'ouverture de l'extension. Dans le plan d'action que j'envisage, je m'appuie sur différents moyens pour engager les collaborateurs dans le processus d'acculturation : la communication, la formation, un management persuasif basé sur la pédagogie et l'explication, l'expérimentation.

L'accompagnement au changement que je dois mener dans le cadre du projet se poursuivra par l'actualisation du projet d'établissement. L'objectif est de présenter un projet correspondant à la nouvelle organisation de l'établissement et aux modalités d'accompagnement qui s'y rapportent. Le projet d'établissement est un outil stratégique que j'utiliserai pour permettre aux professionnels de formaliser et de se réappropriier le travail de terrain réalisé au quotidien. En effet, ce travail collaboratif d'écriture nécessitera, de la part des professionnels, une prise de recul qui s'avèrera bénéfique pour ancrer durablement la nouvelle forme que prendra l'organisation. Puis viendra le temps de l'évaluation. L'évaluation me permettra de suivre l'impact du projet sous toutes ses dimensions. Bien que s'imbriquant dans le projet comme une étape linéaire de celui-ci, c'est bien sur le long terme que les indicateurs sélectionnés révéleront l'impact du projet. Par ailleurs, elle me permettra à apprécier la montée en compétences des professionnels et aussi d'apporter, de manière continue, les améliorations nécessaires à l'organisation dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Pour finir, ce mémoire n'a pas la prétention de solutionner les problématiques systémiques que rencontre le champ de la protection de l'enfance depuis de nombreuses années. Mon projet pour la MECS La Trinité se veut néanmoins ambitieux, car les besoins et les attentes des enfants accompagnés l'exigent. Dans un autre registre, non loin de La Réunion, j'ai pu constater que le Département de Mayotte absorbe depuis quelques années des vagues importantes de mineurs non accompagnés venant d'une forte immigration au départ des îles (hors de l'Union européenne) de l'Archipel des Comores. Les Directeurs.rices d'établissements de La Réunion doivent-ils se préparer à accueillir plus de MNA qu'auparavant au titre d'une coopération interdépartementale ?

---

# Bibliographie

---

## Articles

- Bachelart, M. (2022). Un regard systémique en protection de l'enfance. Du pourquoi au comment. *Sociographe*, 79, XVIII-XXV
- Berbinau, D., & Comptagnone, P. (2020). Concilier protection de l'enfant et implication des parents. L'utilisation du génogramme en MECS. *Le journal des psychologues*, 373(1), 23-27.
- Boucher, M. (2012). Le travail social face aux familles populaires : la "nébuleuse" de la parentalité en question. *Pensée plurielle*, n°29, 77-98.
- Estevan, E. (2019, 12 01). Approche systémique du management et ingénierie de la prise de décision. (Actif, Éd.) *Les Cahiers de l'Actif*(520/523), pp. 327-352.
- Gautherot, J.-L. (2021). Protection de l'enfance : le virage inclusif porte un objectif citoyen et financier. *Le média social*.
- Queruel, N., & Doray, B. (2020, n°452). À La Réunion, « Former les professionnels aux troubles de l'alcoolisation foetale » [Interview]. *La Santé en action*, pp. 13-16.

## Ouvrages

- Archambault, O. (2019). Séjours de rupture et protection de l'enfance : changer de paradigme. Dans : Thierry Trontin éd., *Les séjours de rupture en questions: Oser l'innovation !* (pp. 13-37). Toulouse: Érès.
- Chapponais, M. (2008). *Placer l'enfant en institution : MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants*. Dunod.
- Chauvière, M. (2018). Déconstruire la rhétorique du parcours et de la coordination. Dans N. Guirimand, *Les nouveaux enjeux du secteur social et médico-social: Décloisonner & coordonner les parcours de vie et de soin* (pp. 23-34). Nîmes: Champ social. doi:<https://doi.org/10.3917/chaso.guiri.2018.01.0023>.
- Guetat-Calabrese, N. (2021). *Diriger une Maison d'enfants à caractère social*. L'Harmattan.
- Hardy, J.-P. (2022). Chapitre 6. Pour une "praxis instituante" des PFS. Dans J.-R. Loubat, *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale* (pp. 229-282). Paris: Dunod.
- Löchen, V. (2010). *Comprendre les politiques d'action sociale*. DUNOD.
- Loubat J.-R., H. J.-P.-A. (2016). *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*. Paris: Dunod.

Loubat, J.-R. (2019). Chapitre 2. La coordination ou le case management : l'affirmation d'une fonction d'avenir. Dans J.-R. Loubat, *Coordonner parcours et plans personnalisés en action sociale et médico-sociale* (pp. 41-65). Paris: Dunod.

Miramón, J.-M. (2015). *Etre directeur d'établissement social et médico-social*. Paris: Seli Arslan.

## Rapports

Bianco, J.-L., & Lamy, P. (1980). *L'aide à l'enfance demain, contribution à une politique de réduction des inégalités*. Ministère de la Santé et de la Sécurité sociale.

Boutereau-Tichet, S., Giorgi, D., Jourdain-Menninger, D., & Moyen, H. (2006). *Recensement et analyse des bonnes pratiques en matière de signalement, dans le cadre de la politique de protection de l'enfance*. IGAS.

Condon, S., Dauphin, S., & Dupuis, J. (2019). *Violences envers les femmes dans les espaces publics, au travail et dans les couples à La Réunion*. Ined.

CNAPE. (Juin 2022). *Le travail avec les familles dans le cadre d'une mesure d'accueil en protection de l'enfance*.

CNAPE. (Octobre 2021). *La protection de l'enfance en Outre-mer ETAT DES LIEUX ET PHENOMENES EMERGENTS*.

INJEP. (2023). *Ressources des jeunes à la fin de leur parcours de placement à l'Aide sociale à l'enfance - Synthèse*.

Martin-Blachais, D. M.-P. (2017). *Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance*. Paris: à Laurence Rossignol, Ministre des familles, de l'enfance et des droits des femmes.

Naves, P., Cathala, B., & Deparis, J.-M. (2000). *Accueils provisoires et placements d'enfants, des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille*. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

Département de La Réunion. (2023). *Rapport d'activité 2022*.

Roméo, C. (2001). *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*. Ministère de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées.

Séraphin, G. (2022). *Enfants protégés confiés à un proche à la Martinique, la Réunion et à Saint-Martin : Qui sont les acteurs du confiage ? Rapport d'analyse du questionnaire rempli par les tiers, parents et enfants en Martinique, à la Réunion et à Saint-Martin*. HAL open science.

## Sites et documents web consultés

- ANESM. (2010). *Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles : Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*. HAS. Récupéré sur [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm\\_synthese-bleu-pe-ps.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_synthese-bleu-pe-ps.pdf)
- CAF. (2023, 08 03). *Espace de rencontre*. Récupéré sur [www.caf.fr](http://www.caf.fr): [https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/cnaf/Partenaires/Page\\_ParentsetFamilles/Page\\_EspacesRencontre/C2020-014\\_EspaceRencontre\\_Referentiernational.pdf](https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/cnaf/Partenaires/Page_ParentsetFamilles/Page_EspacesRencontre/C2020-014_EspaceRencontre_Referentiernational.pdf)
- Fédération Médico-Sociale. (2023, 07 21). *Comprendre le placement éducatif à domicile - PEAD*. Récupéré sur FMS: <https://f-ms.fr/service/comprendre-le-placement-educatif-a-domicile-pead/>
- L'AEMO. (2022, 04 21). Consulté le 21/07/2023, sur CNAEMO: <http://www.cnaemo.com/milieu-ouvert-aemo-definition-historique.html>
- ORViFF. (2022). *Tableau de bord des violences au sein du couple à La Réunion*: <https://www.orviff.re/medias/dd6a4403-56c4-43b8-b2d5-88c9f7f2f214.pdf>
- DEETS de La Réunion. (2022). *DEETS de La Réunion. Les chiffres clés 2022*: [https://reunion.deets.gouv.fr/sites/reunion.deets.gouv.fr/IMG/pdf/deets\\_chiffres-cle-2022.pdf](https://reunion.deets.gouv.fr/sites/reunion.deets.gouv.fr/IMG/pdf/deets_chiffres-cle-2022.pdf)



---

## Liste des annexes

---

Annexe 1 : Brève description des mesures d'AEMO et de PEAD.....	II
Annexe 2 : Les principaux rapports parus depuis les années 2000 et avant la loi du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfant.....	III
Annexe 3 : Organigramme de la MECS La Trinité .....	V
Annexe 4 : Présentation des espaces de rencontre labellisés.....	V
Annexe 5 : Synthèse des recommandations de la CNAPE présentées dans son rapport « Le travail avec les familles dans le cadre d'une mesure d'accueil en protection de l'enfance » .....	VI
Annexe 6 : Diagnostic interne et externe (SWOT).....	VIII
Annexe 7 : Schéma de l'organisation en plateforme de services de la MECS La Trinité ..	XI
Annexe 8 : Histoire de la Maison des Familles.....	XII
Annexe 9 : Fiche de poste Coordinateur de parcours .....	XIV
Annexe 10 : Rétro-planning du projet.....	XIV
Annexe 11 : Orientations 1 et 3 du SDOSMS Enfance-Famille 2020-2024 dans laquelle s'inscrit le projet .....	XVII

## Annexe 1 : Brève description des mesures d'AEMO et de PEAD

### **L'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO)**

« L'Action Educative en Milieu Ouvert est créée par l'ordonnance du 23 décembre 1958, en lien avec l'émergence d'un nouveau regard posé sur l'enfance qui devient à cette période de l'histoire « un sujet inscrit dans une histoire personnelle et familiale ». C'est une mesure de Protection de l'Enfant vivant dans son milieu familial et s'exerce aujourd'hui sous deux formes : l'AEMO judiciaire, ordonnée par le juge des enfants et l'AED (Aide Educative à Domicile) contractualisé par les Conseils Départementaux avec l'accord des parents. Ces mesures concernent directement l'enfant, les mineurs et les jeunes majeurs et s'articulent autour de leur famille et de leur environnement... Toutes deux, sont financées par le Conseil Départemental » ([L'AEMO, 2022](#)).

### **Le Placement éducatif à domicile (PEAD)**

Source :

Le placement éducatif à domicile est une alternative au placement traditionnel en structure d'accueil (maison pour enfants). Il découle toujours d'une décision de justice (art. 375-3 et 7 du code civil), ou d'une mesure administrative. Il peut concerner un enfant ou une fratrie, et l'accompagnement est modulé en fonction des circonstances.

#### 1. En pratique...

- Chaque enfant concerné par un PEAD habite avec ses parents, ou avec la personne qui en a sa garde exclusive ou alternée.
- Il peut rendre visite au parent avec lequel il ne vit pas au quotidien, en fonction des droits qui lui sont reconnus.
- Il reste confié à l'Aide Sociale à l'enfance, pendant toute la durée de la mesure.

#### 2. Que va-t-il se passer ensuite ?

- Chaque enfant protégé est suivi par un travailleur social du PEAD.
- Vous pouvez, en tant que parent ou tuteur, lui demander aide et conseils.
- Si la situation se dégrade, un repli immédiat vers une structure d'accueil peut être décidé. Dans ce cas, l'enfant ou la fratrie est accueilli dans une résidence pour enfants (MECS) ou dans une famille d'accueil » ([Fédération Médico-Sociale, 2023](#)).

## Annexe 2 : Les principaux rapports parus depuis les années 2000 et avant la loi du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfant

**Rapport Naves-Cathala (200)** : Accueils provisoires et placements d'enfants, des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille.

« Le premier rapport [à partir des années 2000, ndlr] étant le rapport Naves-Cathala de 2000. Des affaires (Outreau et Angers) secouent la société et mettent en lumière les défaillances de la justice dans la recherche de la vérité et les insuffisantes garanties de protection des enfants apportées par le dispositif d'action sociale. Des modifications législatives continuent progressivement à modifier le dispositif, jusqu'à la loi de réforme du 5 mars 2007 qui constitue une synthèse des préconisations issues des rapports et constitue un nouveau départ » (Löchen, 2010, p. 154).

**Rapport Roméo (2001)** : L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le de cadre de la protection de l'enfance.

« Le rapport fait l'état des lieux des relations entre parents, enfants, et professionnels de l'éducation et de l'aide à l'enfance. Il présente le cadre juridique de la protection de l'enfance, décrit les outils de connaissance des publics et de leurs besoins, ceux de l'analyse des pratiques professionnelles. Il indique quels sont les principaux acteurs de la protection de l'enfance (familles, professionnels, associations) et quel est le partage de l'action éducative entre parents et professionnels. Il émet des propositions pour promouvoir le soutien à la fonction parentale sur le plan matériel, éducatif et psychologique, renforcer l'accès au droit des usagers, faire évoluer les pratiques professionnelles, mieux accompagner et soutenir les professionnels, faire évoluer les services et les structures d'accueil physique des enfants ainsi que les principes généraux de la protection de l'enfance » (Roméo, 2001, p. 1).

**Rapport Broissia, Avenard, Martin-Blachais (2005)** : L'Amélioration de la prise en charge des mineurs protégés.

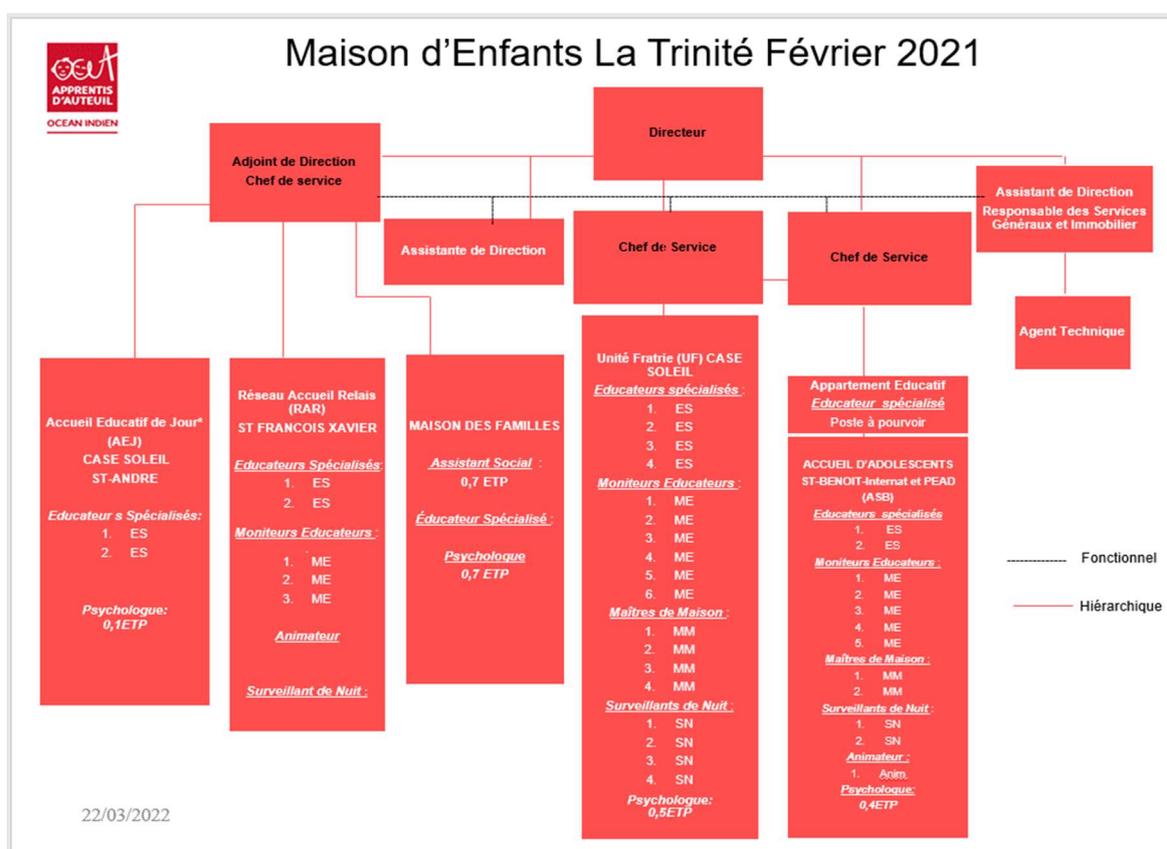
« En juillet 2005 est rendu public le rapport du groupe de travail présidé par Lui de Broissia, sénateur et président du conseil général de la Côte d'Or pour le ministère de la Famille et de l'Enfance [...]. Ce rapport dresse lui aussi [en référence aux rapports de 2000 et 2001, ndlr] un bilan du dispositif de protection de l'enfance et propose des pistes d'améliorations. Parmi les constats :

- L'insuffisante coordination des acteurs du dispositif de protection de l'enfance : défaut de vocabulaire commun, défaut d'articulation entre l'administratif et le judiciaire ;
  - Un dispositif confronté à de fortes évolutions : changements législatifs, évolution de la société, modification du paysage institutionnel avec l'apparition de nouveaux territoires, évolution des problématiques des jeunes, recherche de solutions adaptées, interrogation sur les dispositifs classiques, nécessité de compléter le dispositif de protection de l'enfance (accueil séquentiel et accueil de jour) ;
  - L'évaluation : des besoins concernant les référentiels en matière d'équipement des structures d'accueil et d'hébergement, l'évaluation des situations individuelles et familiales, les outils d'évaluations, le partage d'informations... ;
  - Mieux articuler les grands acteurs du dispositif de protection de l'enfance pour améliorer la continuité du suivi des situations ;
  - Rénover et diversifier les prestations d'aide à domicile et de prises en charge ;
  - Améliorer la qualité des prises en charge et développer l'évaluation ;
  - Améliorer le travail en direction des familles ;
- [...] » (Löchen, 2010, pp. 155-156).

**Rapport IGAS (2006) :** Recensement et Analyse des bonnes pratiques en matière de signalement dans le cadre de la protection de l'enfance.

« La présente mission confiée à l'inspection générale des affaires sociales par le ministre de la santé et des solidarités et le ministre délégué à la sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille, a pour objet de recenser et analyser les meilleures pratiques de recueil et de traitement des informations préoccupantes et des signalements, concernant la situation d'enfants en risque ou en danger. Après avoir posé les définitions des notions de « bon signalement » et de « bonnes pratiques », le présent rapport traite du circuit permettant d'adresser les « informations » et les « signalements ». Quant aux pratiques garantissant l'efficacité du dispositif de signalement, leur présentation fait l'objet d'une analyse thématique. Sont successivement étudiés la sensibilisation aux risques et aux circuits de signalement, la phase de repérage des situations, les dispositifs d'écoute et de recueil d'informations, l'évaluation, l'acte professionnel de signalement lui-même. De manière plus transversale, les pratiques relatives à la formation des professionnels, à l'analyse et à l'observation des situations sont abordées » (Boutereau-Tichet, Giorgi, Jourdain-Menninger, & Moyen, 2006, p. 1).

## Annexe 3 : Organigramme de la MECS La Trinité



## Annexe 4 : Présentation des espaces de rencontre labellisés

Source : <https://www.caf.fr/partenaires/espace-de-rencontre>

Le recours aux espaces de rencontre est préconisé dans les situations où une relation enfant-parents est interrompue, difficile ou conflictuelle, et lorsque l'espace de rencontre représente la meilleure solution pour l'exercice du droit de visite. L'orientation vers un espace de rencontre résulte le plus souvent de mesures judiciaires ordonnées par un magistrat - principalement juge aux affaires familiales et juge des enfants - ou une Cour d'appel, et plus rarement de sollicitations directes des parents ou d'une orientation par un partenaire (conseil départemental, services sociaux).

L'espace de rencontre constitue un lieu neutre qui permet de maintenir ou de rétablir la relation entre un enfant, le parent ou un tiers chez qui il ne réside pas habituellement. Il conjugue l'intérêt de l'enfant et la valorisation du rôle des parents et contribue au maintien

de leurs relations, notamment en assurant la sécurité physique et morale et la qualité d'accueil.

Pour pouvoir fonctionner, l'espace de rencontre doit préalablement être agréé par le Préfet du département. Le gestionnaire doit également élaborer un projet de fonctionnement répondant aux exigences d'un référentiel national qui a fait l'objet d'une actualisation en 2020. Elaboré conjointement avec les partenaires institutionnels de la branche Famille, les fédérations nationales des espaces de rencontre, des partenaires locaux et des gestionnaires d'espaces de rencontre, il constitue un cadre de référence partagé pour harmoniser les pratiques et renforcer ainsi la qualité du service rendu aux parents et à leurs enfants. Il précise notamment :

- La tarification pour les familles : Rencontrer son enfant ne doit pas avoir un coût. L'accompagnement en espace de rencontre est donc un service gratuit pour toutes les familles ;
- Les qualifications et formations attendues pour les intervenants et le personnel de direction : le référentiel précise la part de personnels diplômés et les niveaux requis.

Le référentiel national des espaces de rencontres est disponible à l'adresse suivante : [https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/cnaf/Partenaires/Page\\_ParentsetFamilles/Pag e\\_EspacesRencontre/C2020-014 EspaceRencontre Referentielnational.pdf](https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/cnaf/Partenaires/Page_ParentsetFamilles/Pag e_EspacesRencontre/C2020-014 EspaceRencontre Referentielnational.pdf)

## Annexe 5 : Synthèse des recommandations de la CNAPE présentées dans son rapport « Le travail avec les familles dans le cadre d'une mesure d'accueil en protection de l'enfance »

Source : (CNAPE, Juin 2022)

« Aborder davantage la question de la participation des parents, de leur place et de leurs ressources dans la formation initiale des éducateurs spécialisés. Elle doit changer de paradigme, insister sur les ressources parentales et fournir aux professionnels les bases nécessaires pour les rechercher et les soutenir ».

« Axer davantage la formation initiale des éducateurs spécialisés sur leur savoir-être à l'égard des familles des enfants confiés. Elle doit leur permettre de comprendre les enjeux, les freins éventuels à la relation ou à l'investissement de la part des parents, les attentes de chacun et l'impact de l'environnement et du contexte de vie sur la situation. »

« Faire du projet pour l'enfant une réalité, dans une démarche participative associant les familles, pour tout enfant accompagné par l'aide sociale à l'enfance. »

« Etayer davantage les professionnels dans leur travail au quotidien avec les familles par la sensibilisation et la formation à certaines approches telles que celles axées sur le pouvoir d'agir, ou par l'élaboration, la diffusion et l'appropriation de référentiels ou d'outils d'évaluation. »

« Faire connaître et encourager la mesure judiciaire d'aide à la gestion du budget familial qui peut apporter une aide importante dans le travail avec la famille dans le cadre d'une mesure d'accueil en protection de l'enfance. »

« Recourir à des tiers, qu'il s'agisse de pairs, de parrains ou marraines, de bénévoles ou de professionnels, devrait être davantage envisagé pour soutenir les parents, tant dans leur fonction parentale que dans le cadre de leurs relations et de leurs communications avec les professionnels de la protection de l'enfance. »

## Annexe 6 : Diagnostic interne et externe (SWOT)

### Diagnostic interne

Axe	Forces	Faiblesses
Projet d'établissement	<p>L'établissement et ses dispositifs sont bien repérés sur le territoire.</p> <p>L'offre de services est diversifiée et complémentaire.</p> <p>Le dispositif d'accueil dédiés aux fratries est unique sur le territoire.</p>	<p>Il existe une liste d'attente de plusieurs mois sur le dispositif de visites médiatisées.</p> <p>Les relations parents-enfants sont dégradées induisant un isolement social et affectif de l'enfant accueilli pendant le placement. Sans renforcement de l'entourage cet isolement a tendance à se maintenir après le placement.</p> <p>Coordination à formaliser pour la continuité de parcours pour l'ensemble de la fratrie à des fins de maintien de la relation tout au long du placement.</p> <p>Les espaces de participation des personnes accompagnées sont trop peu investis par les parents.</p>
Personnalisation de l'accompagnement		<p>Pas de projet personnalisé sur le dispositif d'accueil relais.</p> <p>Les projets personnalisés ne sont pas tous suivis et actualisés.</p>

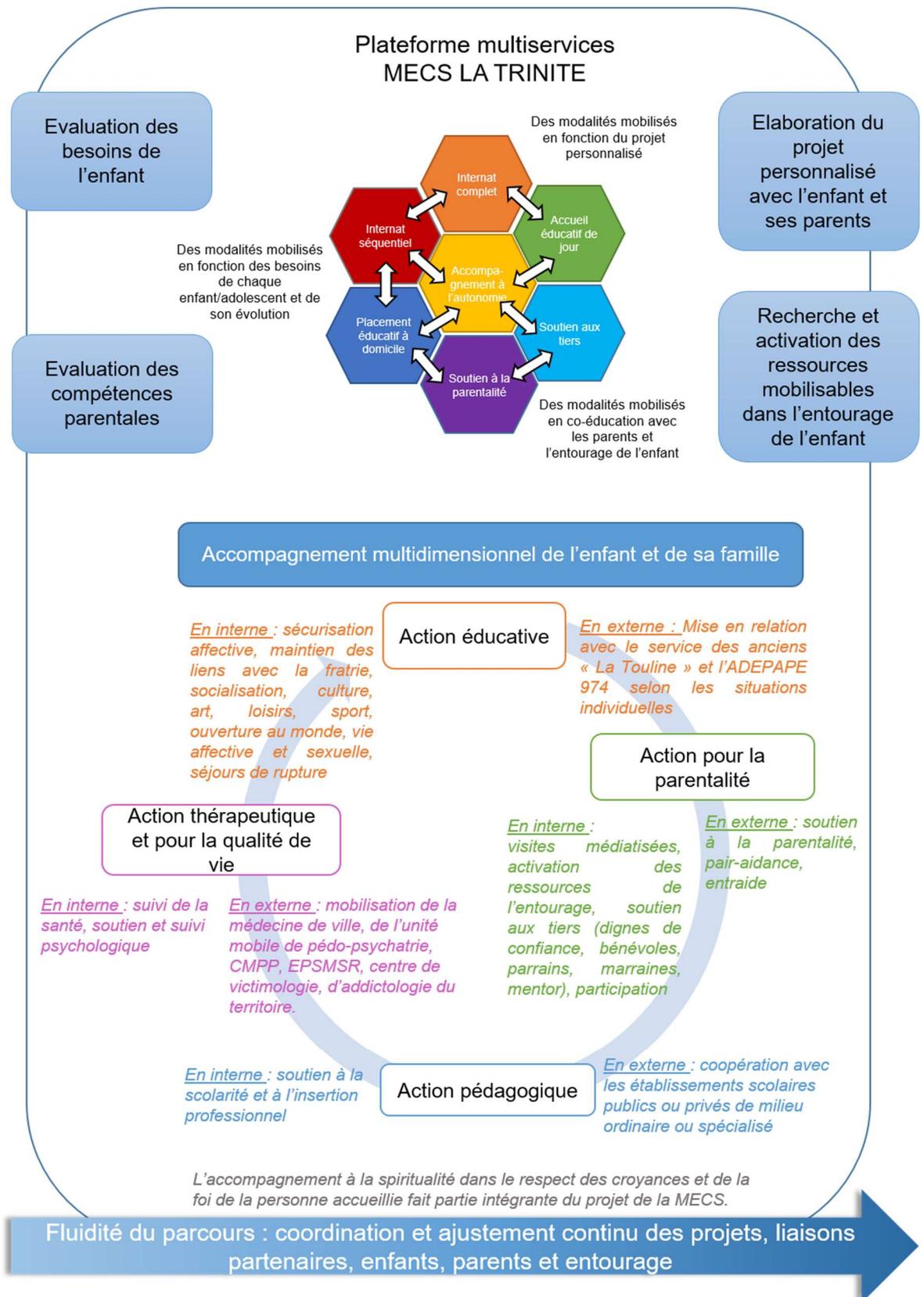
		Le contrat de séjour est à mettre en place pour l'accueil d'une durée supérieure à deux mois.
Ressources humaines	Les professionnels sont qualifiés et impliqués.	Des formations aux pratiques éducatives innovantes manquent au plan de formation dans le cadre de la GPEC (approche systémique, évaluation des besoins de l'enfant et des compétences des parents).
Finances et organisation	L'établissement bénéficie d'un appui important de l'association gestionnaire complété par celui de la Fondation.  La situation financière de l'établissement est saine et stable.	Les dispositifs de l'établissement fonctionnent plutôt de manière cloisonnée même si des initiatives sont prises pour favoriser la continuité de parcours de manière isolée.
Relations avec le financeur	Le Conseil Départemental a financé récemment un projet d'extension de l'unité fratrie qui a vu le jour en 2022. La relation de confiance avec celui-ci est de manière générale favorable à la création d'extension ou à des transformations.	

### Diagnostic externe

Axe	Menaces	Opportunités
Socio-économique	Fragilités sociales des parents qui se creusent en lien avec la situation socio-économique du territoire.	Développer les personnes présentes dans l'entourage de l'enfant et de ses parents.

	<p>Relations parents-enfants dégradées et irrégulières (fragilité psychologique et sociale des parents qui entraîne leur démobilité).</p> <p>Parents en manque de pouvoir d'agir.</p>	<p>Développer le parrainage, la pair-aidance en coopérant avec des dispositifs de soutien à la parentalité, associations de familles, de parrainage.</p>
Politique publique	<p>Mise en œuvre tardive des dispositions de la loi du 7 février 2022 relative à la protection des enfants, notamment sur les mesures de parrainage et de tiers digne de confiance</p>	
Partenariat	<p>Les éventuels nouveaux partenaires peuvent rencontrer des freins organisationnels et/ou financiers qui peuvent freiner le développement de nouveaux partenariats.</p>	<p>Coopération interne à renforcer avec notamment les dispositifs de soutien à la parentalité et le service des anciens de l'association gestionnaire.</p> <p>Les acteurs du territoire en matière de soutien à la parentalité et de médiation familiale sont nombreux. Il s'agit maintenant.</p> <p>Diverses actions énoncées dans le SDOSMS Enfance-Famille 2022-2024 pour le développement de nouvelles réponses adaptées aux situations des publics de l'ASE, le renforcement du soutien à la parentalité, une meilleure articulation des types d'accueil.</p>

# Annexe 7 : Schéma de l'organisation en plateforme de services de la MECS La Trinité



## Annexe 8 : Histoire de la Maison des Familles

*Source : rapport d'activité 2021 de la MECS La Trinité*

La Maison des Familles, ouverte en 2010 sur l'Ouest, à la Plaine Saint-Paul, offrait des axes d'accompagnement à la parentalité aux familles en difficultés, relevant de l'Aide Sociale à l'Enfance, dans le cadre de visites médiatisées, d'accueil à la journée et/ou à la nuit.

À la demande de la Direction Enfance Famille du Conseil Départemental, cette prestation a connu des évolutions au cours du mois de novembre 2012. La Maison des Familles a dû restreindre ses missions sur la mise en place exclusive de visites médiatisées, au sens strict du terme dans le cadre de la protection de l'enfance, pour des parents bénéficiant de droit de visites médiatisées définies par le Juge des Enfants.

La Maison des Familles voyait donc son projet initial réajusté. La mission première est restée la même, à savoir : restaurer, créer ou maintenir des liens Enfants-parents dans un cadre protecteur et sécurisé pour l'enfant visé par une mesure de placement.

Le projet de service avait été réajusté pour permettre la mise en conformité des procédures internes et externes, le règlement intérieur et les outils professionnels.

Cette redéfinition a eu pour conséquence de permettre aux parents de mieux appréhender leurs droits et leurs devoirs parentaux. Par ailleurs, le service de la Directrice Enfance Famille en lien avec la direction de la Maison d'Enfants La Trinité a permis aussi d'impulser une nouvelle dynamique à l'activité du service en permettant l'accueil des parents de toute l'île et non plus uniquement de l'ouest.

En juillet 2013, et dans ce contexte de réajustement du projet et d'évolution des prestations, la Maison des Familles a été délocalisée de la Plaine Saint-Paul pour un lieu situé à Saint-Paul Centre, au 66, rue Jean-Bernard ROUSSEAU.

Depuis août 2013, la Maison des Familles à St-Paul accueille uniquement des familles pour des Visites Médiatisées, orientées par les Maisons Départementales (MD). Ces familles viennent de toute l'île. Un travail d'information et d'explication en direction des MD a été mené par la Direction auprès des MD de l'île pour faire connaître le nouveau cadre des visites à la Maison des Familles et impulser de nouvelles orientations.

À la fin 2013, le bilan d'activité était faible par rapport aux attentes mais au 1er janvier 2014, la Maison des Familles était intégrée pleinement parmi les dispositifs médico-sociaux habilités du Département.

Début 2014, une campagne de communication en direct, avec les Responsables des quatre Arrondissements de l'île et auprès des professionnels des MD respectives, a été menée par la nouvelle équipe de direction de la MECS La Trinité.

En 2015, la Maison des Familles qui avait vu son activité augmenter a pris de l'ampleur en 2016 et s'est stabilisée en 2017.

En avril 2018, la Maison des Familles a de nouveau déménagé. Toujours située dans le centre de Saint-Paul, le lieu d'accueil se trouve désormais au 3 ter, route des Premiers Français. Depuis, l'activité de la Maison des Familles a connu une nette augmentation de son activité, jusqu'à atteindre, certains mois, son apogée. Aussi, les nouvelles demandes de prise en charge des visites médiatisées sont sujettes à une liste d'attente pouvant s'étendre à plusieurs mois.

## Annexe 9 : Fiche de poste Coordinateur de parcours

	<b>Fiche de poste coordinateur.rice de parcours</b>	Date de validation : 30/0/2023
		Date de mise à jour :

Au sein de la MECS La Trinité – plateforme multiservices de la protection de l'enfance dirigée par Cynthia ELISABETH, le/la coordinateur.rice est placé sous l'autorité du chef de service XXXX YYYY du dispositif La Case Soleil.

### MISSIONS :

En tant que coordinateur.rice des parcours des enfants accueillis et en relation avec les partenaires de l'environnement concerné :

- Vous prenez connaissance des projets personnalisés existants ;
- Vous évaluez et analysez les besoins des enfants (avec eux et leurs représentants légaux) et les formalisez au sein du projet personnalisé ;
- Vous identifiez les réponses opérationnelles à fournir en fonction des besoins identifiés ;
- Vous élaborez conjointement avec les chefs de service un plan d'accompagnement personnalisé ;
- Vous recherchez si nécessaire d'autres réponses et compétences dans le réseau externe d'Apprentis Auteuil Océan Indien ;
- Vous planifiez, coordonnez et suivez le parcours et le plan d'accompagnement ;
- Vous rencontrez régulièrement l'ensemble des acteurs ;
- Vous vous montrez disponible pour les enfants accueillis et leurs représentants légaux dont vous cherchez systématiquement l'adhésion dans une logique de co-construction du parcours ;
- Vous participez aux réunions inhérentes à la vie de la MECS ;
- Vous participez à l'élaboration des projets personnalisés ;
- Vous participez activement à l'application de la démarche qualité ;
- Vous produisez à échéance régulière et fixée d'avance par le chef de service un bilan de votre activité.

### Coopération et environnement :

- Vous êtes membre du service de coordination des parcours et projets personnalisés ;
- Vos collatéraux directs sont les autres coordinateurs et vos collatéraux indirects sont l'ensemble des professionnels intervenants auprès des enfants accueillis et leur famille ;
- Vous menez une partie de votre activité dans les locaux du siège administratif situés à La Case Soleil et une autre partie à l'extérieur (visites avec les parents, MD, les autres dispositifs de la plateforme, autres partenaires).

### Compétences :

- Vous possédez une bonne connaissance du champ de la protection de l'enfance ;
- Vous maîtrisez les techniques d'entretien avec des interlocuteurs variés et savez-vous mettre à leur hauteur ;
- Vous faites preuve d'empathie, savez négocier et trouvez des solutions ;
- Vous possédez des qualités rédactionnelles (syntaxe, synthèse, présentation sur le fond et sur la forme) ;
- Vous savez vous organiser de manière autonome et savez planifier vos actions ;
- Vous savez prendre des initiatives ;
- Vous avez des connaissances en gestion de projet ;
- Vous maîtrisez les outils informatiques.

Apprentis d'Auteuil Océan Indien  
Association Loi de 1901 - Siège Social : 4 avenue de la Victoire - 97400 Saint-Denis – Tél. : 02 62 200 230 - Fax : 02 62 47 39 63  
N° SIREN : 504 942 616 [www.apprentis-auteuil.org](http://www.apprentis-auteuil.org)

## Annexe 10 : Rétro-planning du projet

## Rétroplanning projet



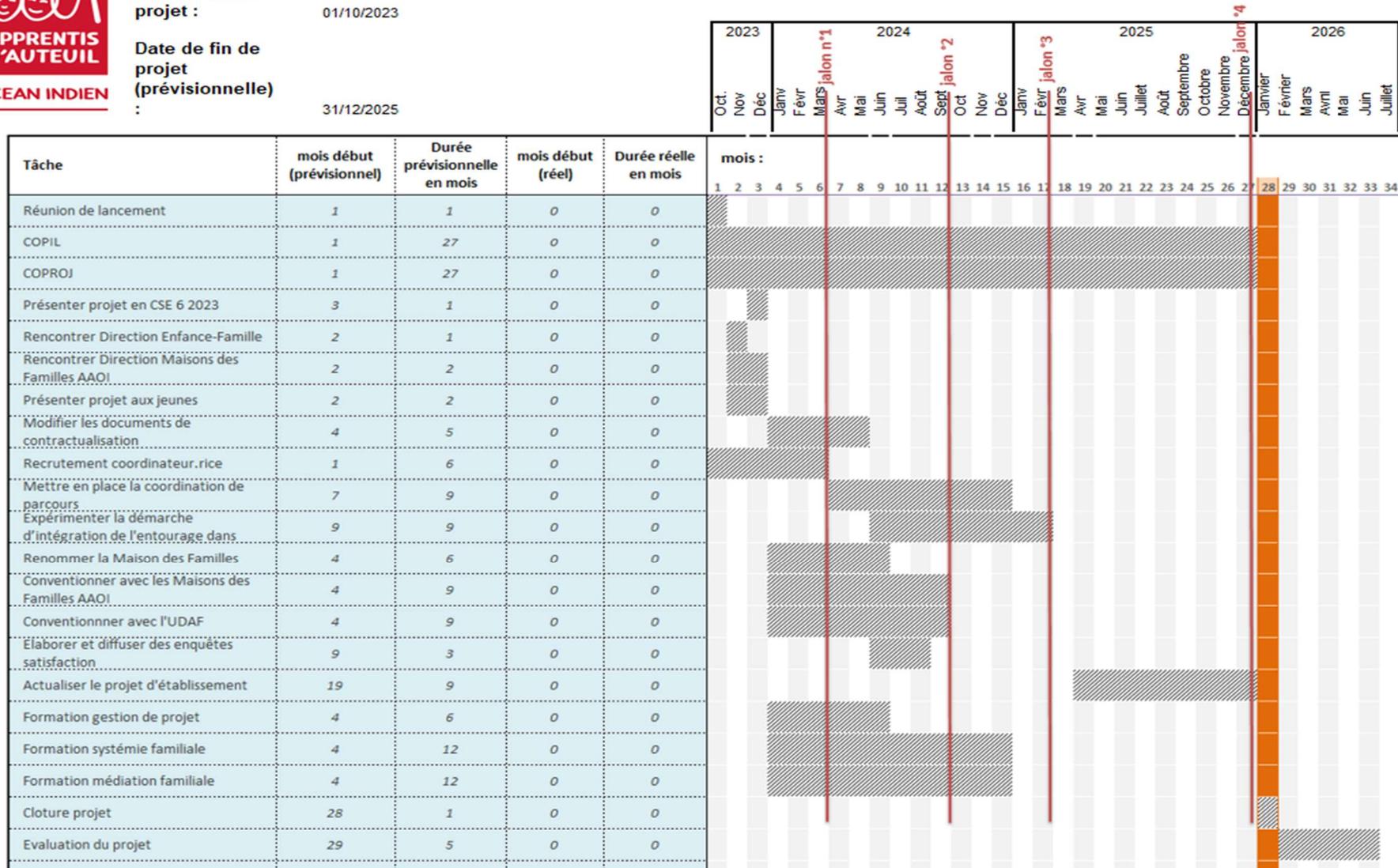
**OCEAN INDIEN**

**Nom du projet :** Plateforme multi-services - MECS La Trinité

**Date de début projet :** 01/10/2023

**Date de fin de projet (prévisionnelle) :** 31/12/2025

Prévisionnel
  Réel
  Dépassement (ou avance)





# Annexe 11 : Orientations 1 et 3 du SDOSMS Enfance-Famille 2020-2024 dans laquelle s'inscrit le projet

SDOSMS Enfance-Famille 2020-2024

## ORIENTATION 1 : OPTIMISER LES PARTENARIATS AU SERVICE D'UNE POLITIQUE GLOBALE DE PREVENTION

*Priorité 2 : Soutenir les parents dans leur fonction parentale*

**Action : Renforcer l'accès à l'offre de soutien à la parentalité et son adaptation aux situations spécifiques**

*Action mise en œuvre en lien avec le Schéma des services aux familles de la Caisse d'Allocations Familiales et de la Convention d'appui à la Lutte contre la pauvreté*

 <b>Pilote(s)</b>	 <b>Contributeur(s)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil départemental</li> <li>• Caisse d'Allocations Familiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service départemental de PMI du CD974</li> <li>• Direction de l'Accompagnement Social et de la Jeunesse du CD974</li> <li>• Observatoire de la parentalité</li> </ul>

 <b>Finalité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Soutenir les parents dans leur fonction parentale</li> </ul>

 <b>Objectifs</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Construire une offre globale d'espaces de « parentalité positive » avec :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un nouveau concept d'espace de parentalité mobile</li> <li>- Des espaces de rencontre familiale labellisés</li> <li>- Une aide à la parentalité en faveur des pères et futurs pères</li> </ul> </li> </ol>

Page | 68

SDOSMS Enfance-Famille 2020-2024

2. Proposer des sessions de guidance parentale avec :
  - Des ateliers pédagogiques d'accompagnement à la parentalité
3. Compétences parentales et crise sanitaire avec :
  - L'organisation de week-end parentalité
  - La mise en place d'une émission radiophonique

#### 4. ORIENTATION 3 : ADAPTER L'OFFRE DE LOISIRS, D'ACCOMPAGNEMENT ET D'HEBERGEMENT A LA DIVERSITE DES BESOINS.

L'enfance doit rester une chance y compris – et en particulier – pour les enfants relevant de l'ASE. Cela implique de s'assurer que tous les leviers nécessaires pour permettre le développement et l'épanouissement de l'enfant sont présents et mobilisables pour lui.

Cela suppose de **repenser l'offre d'accueil et d'accompagnement** – pour permettre à chaque enfant d'avoir une réponse adaptée à sa situation – **mais aussi la politique en matière d'offre de loisirs et de pratique sportive et culturelle**, pour permettre à l'enfant de se (re)construire intellectuellement, physiquement et socialement.



Poursuivre l'effort de diversification de l'offre et améliorer son pilotage

**Action n°7** : Développer de nouvelles réponses à la diversité et la complexité des situations des publics de l'ASE

**Action n°8** : Favoriser l'accès des enfants confiés à l'ASE à l'offre de loisirs et de pratique sportive et culturelle

**Action n°9** : Contrôler et piloter les places dans les établissements et services relevant de l'ASE

**Action n°10** : Encourager la création de places dans les dispositifs de prise en charge

**Action n°11** : Favoriser la rénovation bâtiminaire dans les structures d'accueil.

##### Enjeux d'évolution de l'offre

Les enjeux concernent essentiellement des objectifs de diversification, afin de tendre vers une plus grande « modularité » des réponses pour permettre la construction de parcours adaptés à chaque situation complexe.

Cette « modularité » ne peut reposer uniquement sur la diversification de l'offre : elle nécessite également une meilleure coordination entre établissements et services :

- Soit, dans le cas de prises en charges multiples (ITEP, internat, accueil de jour...), pour mieux définir les complémentarités et rôles et plus-value attendue de chaque intervenant ;
- Soit, dans le cas de prise en charge des mineurs en situation de crise, pour mieux organiser les coopérations entre établissements pour assurer la prise de relais entre établissements et la mise en place de réponses globales et individualisées.



##### Finalité

- ▶ Tendre vers une plus grande « modularité » des réponses pour permettre la construction de parcours adaptés à chaque situation complexe mais aussi pour favoriser le regroupement des fratries lorsque ce regroupement répond à l'intérêt de l'enfant



##### Objectifs

- 1 - Faire évoluer les relais familiaux en centres parentaux
- 2 - Créer un dispositif d'accueil familial spécialisé (départemental ou associatif) dans l'accueil d'enfants présentant des troubles du comportement-
- 3 – Construire le parcours des enfants avec une meilleure articulation entre les différents types d'accueil
- 4– Valoriser et développer les mesures administratives de Tiers Digne de Confiance
- 5 - Développer les séjours de rupture/d'apaisement
- 6- Créer des places en SESSAD à titre expérimental dédiées à l'accompagnement des enfants en situation de handicap de l'ASE

ELISABETH

Cynthia

Novembre 2023

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement  
ou de service d'intervention sociale  
ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS de La Réunion**

**STRUCTURER L'OFFRE DE SERVICES D'UNE MECS DANS UNE LOGIQUE DE  
PARCOURS INCLUANT L'ENFANT, SES PARENTS ET LEUR ENTOURAGE**

***Résumé :***

L'Association Apprentis Auteuil Océan Indien présente à La Réunion depuis 1969 est un acteur majeur de l'action sociale sur le territoire. Son pôle Protection de l'Enfance est composé de la MECS La Trinité que je dirige. L'établissement est bien repéré sur le territoire pour la diversité de ses actions en faveur des enfants de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Aujourd'hui, avec la complexification des situations rencontrées (mesures judiciaires prédominantes, fragilités croisées des parents, isolement des enfants confiés), le modèle organisationnel de la MECS doit évoluer pour adapter ses réponses à l'évolution des besoins du public.

Le projet de direction présenté dans ce mémoire se veut à la fois réaliste et innovant pour le territoire de La Réunion. De plus, sa concrétisation permettra à l'établissement de maintenir son positionnement et de se développer dans des conditions favorables aussi bien pour les professionnels engagés qui y travaillent, que pour les familles qu'ils accompagnent.

***Mots clés :***

Protection de l'Enfance, MECS, besoins fondamentaux de l'enfant, plateforme de services, inclusion, pouvoir d'agir, entourage, coordination, parentalité, visite médiatisée, tiers digne de confiance

*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.*