



**ENGAGER LE CHANGEMENT EN MECS EN PROPOSANT UN
ACCOMPAGNEMENT PRENANT EN COMPTE L'ENFANT
ET REpondant A SES BESOINS TOUT AU LONG DE SON
PARCOURS**

Jeanne DELANOUE

2023

cafedes

Remerciements

Merci beaucoup à Dominique LEBRUN pour son engagement au quotidien en tant que Présidente de l'Association ORSAC. Mille mercis pour avoir fait germer en moi cette possible autre vie professionnelle, pour nos échanges et pour m'avoir mise sur la route de l'ORSAC.

Un immense merci à ma famille pour son soutien indéfectible. Je remercie plus particulièrement mon mari, Sébastien, d'avoir été présent au quotidien à mes côtés et d'avoir supporté mon stress, ma fatigue et mes longues soirées de travail. Je souhaite remercier mes filles, Raphaëlle et Romane, pour avoir accepté une maman moins disponible pour jouer et avoir toujours su me rappeler ce qui était le plus important. Je tiens également à énormément remercier mes parents pour avoir toujours cru en moi et m'avoir soutenu dans ce projet tant par les mots que par les actes. Un immense merci plus particulièrement à Maman de s'être rendue tellement disponible pour s'occuper des filles, pour avoir préparé de bons petits plats afin de réduire mon intendance et pour tout ce qu'elle a fait et fais encore pour moi. Merci à ma sœur Lou et mon frère Pierre pour leur enthousiasme, nos séances de coaching et d'autant m'inspirer.

Je tiens également à remercier Romain HOUDUSSE, ancien Directeur de la Maison d'Enfants Saint Vincent, d'avoir accepté de me prendre en stage en septembre 2021, pour sa transparence et nos longs échanges qui m'ont tant nourri et permis d'avancer. Merci à toute la Direction générale de l'ORSAC de m'avoir fait confiance pour prendre la Direction de la Maison d'Enfants Saint Vincent. Merci aux équipes et à l'ensemble des collaborateurs de la Maison d'Enfants Saint Vincent pour leur travail et de me suivre dans cette aventure

Merci à mes professeurs et à mes collègues de la promotion D40 pour nos échanges, nos débats. Je tiens à particulièrement remercier Damien HILAIRE pour m'avoir suivi tout au long de mon parcours CAFDES, de l'entretien de sélection au suivi du mémoire. Merci pour son honnêteté, son soutien et ses conseils.

Enfin je tiens à remercier l'ensemble des enfants de la Maison d'Enfants Saint Vincent qui chaque jour me donnent l'énergie de me battre pour améliorer leur accompagnement et faire en sorte qu'ils s'épanouissent.

Sommaire

Introduction	1
1 UNE MECS : UN LIEU UNIQUEMENT POUR METTRE EN SECURITE OU UN LIEU POUR FAVORISER L'EPANOUISSEMENT ?	3
1.1 Multiplication et complexification des besoins et des attentes des enfants placés	4
1.1.1 Augmentation du placement judiciaire et restriction des droits d'hébergement	4
1.1.2 Augmentation des enfants en situation de handicap	7
1.1.3 Augmentation de l'insécurisation des enfants : risques de rupture de parcours amplifiés	9
1.2 Entre remobilisation de l'Etat et impacts de la crise sanitaire	11
1.2.1 Inadaptation de la politique de la protection de l'enfance au temps de l'enfant ...	12
1.2.2 Mise en lumière médiatique d'importantes difficultés du secteur de la protection de l'enfance	14
1.2.3 Les effets négatifs du Ségur de la Santé et l'augmentation des mobilisations sociales	17
1.3 La Maison d'Enfants Saint Vincent : un fort ancrage institutionnel et une nécessité de modernisation	19
1.3.1 Une direction historique et un pouvoir centralisé	20
1.3.2 Des professionnels insécurisés, aux problématiques en miroir des enfants	22
1.3.3 La complexité de l'organisation architecturale de la Grande Maison	23
2 La place des enfants en MECS : une notion à réaffirmer	27
2.1 De l'enfant inadapté à l'enfant à protéger : l'importance du besoin de sécurité	27
2.1.1 La théorie de l'attachement ou la puissance d'un lien sécurisant	28
2.1.2 Les besoins fondamentaux de l'enfant et le méta besoin de sécurité : une démarche pluridisciplinaire et universelle	31
2.1.3 Le pouvoir d'agir : un droit trop souvent oublié en protection de l'enfance	33
2.2 De l'intention du parcours à la réalité jalonnée de ruptures	36
2.2.1 La fluidité du parcours : l'enjeu du projet pour l'enfant	37
2.2.2 Le travail avec les familles : un enjeu de clarification des liens pour assurer un meilleur accompagnement des enfants	39
2.2.3 La promotion de l'inclusion : l'enjeu de la désinstitutionalisation	41

2.3	La MECS, un dispositif à faire évoluer	44
2.3.1	Evolution et enjeux des modèles de management : entre exigence et souplesse	44
2.3.2	Evolution des attentes des professionnels et du travail social : des postures à adapter	48
2.3.3	Les prémices d'une harmonisation des structures de la protection de l'enfant	50
3	Placer l'enfant et ses besoins au cœur de l'accompagnement	53
3.1	Garantir le respect et la prise en compte des besoins fondamentaux des enfants.....	54
3.1.1	Développer l'écoute et le recueil de la parole de l'enfant	54
3.1.2	Promouvoir l'amour altruiste pour ajuster les postures professionnelles	57
3.1.3	Favoriser le pouvoir d'agir : clarifier le cadre et le périmètre de l'autonomie	60
3.2	S'adapter aux évolutions des enfants pour sécuriser leurs parcours	62
3.2.1	Faire du projet individualisé un point d'ancrage	62
3.2.2	Développer le lien avec les familles et le soutien aux compétences parentales ..	65
3.2.3	Renforcer les partenariats autour de la scolarité et des familles relais	68
3.3	Donner du sens à l'action des professionnels et développer une organisation souple et agile.....	71
3.3.1	Faire vivre les valeurs dans les pratiques et s'inspirer de l'entreprise libérée.....	71
3.3.2	Attirer et fidéliser les professionnels en créant des parcours personnalisés	74
3.3.3	Repenser l'organisation et les espaces de vie pour répondre aux besoins des enfants.....	76
	Conclusion.....	79
	Bibliographie.....	81
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

ADJ : Accueil de jour

ASE : Aide social à l'enfance

CDI : Contrat à durée indéterminée

CSE : Comité Social et Economique

CVS : Conseil de vie social

DGCS : Direction Générale de la cohésion sociale

DIPEC : Dispositif individuel de prise en charge

DPPE : Directrice de la prévention et de la protection de l'enfance

DUI : Dossier de l'Usager Informatisé

GM : Grande maison, bâtiment central de la Maison d'enfants Saint Vincent

IME : Institut médico-éducatif

IMP : Instituts Médico-pédagogiques

ITEP : Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique

MDPH : Maison départementale des personnes handicapées

MECS : Maison d'enfants à caractère sociale

MNA : Mineurs non accompagnés

PE : projet d'établissement

PJJ : Protection Judiciaire de la jeunesse

SAED : Service d'aide externalisé à domicile

SAEJM : Service d'aide externalisé jeunes majeurs

Pour des raisons de facilité d'écriture et de lecture, le terme « enfant » sera utilisé de manière générique dans le mémoire pour englober l'ensemble des enfants et des jeunes de 0 à 18 ans.

Introduction

Publiée en février 2017, la démarche de consensus autour des besoins fondamentaux des enfants (MARTIN-BLACHAIS, 2017) souligne l'importance du besoin de sécurité qu'elle identifie comme « méta-besoin ». Ainsi, la satisfaction de ce besoin est un prérequis incontournable pour que l'enfant se construise une estime de soi, s'ouvre au monde, s'implique dans sa scolarité et ses loisirs, développe une vie sociale et amicale. Le besoin de sécurité est composé de 3 dimensions :

- *Les besoins physiologiques et de santé* : Être nourri et lavé, dormir selon des rythmes réguliers, en quantité et en qualité, adaptés selon l'âge et que la santé globale fasse l'objet d'une attention particulière.
- *Le besoin de protection* : Être protégé contre toute forme de maltraitance, de violence physique ou psychologique et contre les dangers de son environnement.
- *Le besoin de sécurité affective et relationnelle* : Pouvoir compter sur un « care-giver », une figure d'attachement capable de sensibilité et de disponibilité. Cette personne doit également faire preuve de stabilité, de prévisibilité, de pérennité et d'empathie.

En protection de l'enfance, la référence aux besoins fondamentaux des enfants commence à se diffuser mais est encore trop rarement utilisée. Plus particulièrement en Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS)¹, où tout le travail autour du soin, de l'hygiène, du sommeil, de l'alimentation, est souvent grandement sous-valorisé au profit du travail sur la scolarité et l'accès aux loisirs ; où la stabilité des figures de référence est devenue complexe face à la pénurie de professionnels et face aux échéances de placement.

Pourtant, lorsque cette sécurité de base n'est pas fournie aux enfants, les difficultés à l'école se multiplient, les actes de violence augmentent, la relation aux autres est fortement impactée. La Maison d'Enfants Saint Vincent en a fait l'expérience il y a quelques mois. En juin 2022, nous sommes contactés par la Directrice de la Protection et de la Prévention de l'Enfance (DPPE) qui souhaite nous rencontrer suite à une alerte nous concernant, provenant de plusieurs directeurs d'école. Cette remontée fait part d'un certain nombre de dysfonctionnements (enfants à l'école sans cartable, vêtements troués et abîmés, enfants sans chaussures ou couches à leur taille, rendez-vous médicaux oubliés, enfants oubliés à l'école, dossier de réorientation scolaire ou MDPH non suivis, retards fréquents). Ce courrier relate également des incidents graves survenus à la Maison d'Enfants Saint Vincent dont les enfants ont fait part à leurs enseignants. Enfin il

¹ Les Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS) sont des établissements sociaux et médico-sociaux destinés à accueillir des enfants de 3 à 18 ans confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) par décision judiciaire ou administrative.

souligne la difficulté que les écoles ont à créer du lien avec nous et à nous joindre, ce qui augmente leurs inquiétudes sur ce qui se passe dans notre établissement. La majorité des faits reprochés sont vrais et traduisent une réalité que nous traversons. Une rencontre avec la Métropole de Lyon en juillet 2022 nous permet d'exposer les difficultés auxquelles nous faisons face. Mais elle ne permet pas de rassurer la DPPE qui nous informe qu'un contrôle sera effectué au sein de notre établissement sur le dernier trimestre 2022, conformément aux articles L 313-13 et L221-1 du CASF.

Cette situation de crise était identifiée en interne mais pendant longtemps nous l'avons crue simplement conjoncturelle et post crise sanitaire. Pendant des mois nous avons donc agi au coup par coup à chaque nouvelle difficulté. Nous avons fait du curatif. Nous n'avions pas vu à quel point cette crise institutionnelle était structurelle et profonde. A quel point il serait nécessaire de repenser l'ensemble de notre accompagnement afin de mieux répondre aux besoins des enfants, tout en intégrant les contraintes sociétales, réglementaires et environnementales auxquelles nous faisons face. C'est donc une vraie transformation que nous devons mener. Pour cela je décide de m'appuyer sur la démarche de consensus autour des besoins fondamentaux des enfants, comme fil conducteur de notre pensée et de nos décisions. L'objectif étant de répondre à la problématique suivante : *comment engager le changement en MECS en proposant un accompagnement prenant en compte l'enfant et répondant à ses besoins tout au long de son parcours ?*

Dans une première partie, il s'agira d'analyser d'où vient cette nécessité de repenser l'accompagnement en MECS au regard de l'évolution des profils des enfants accueillis, de l'impact des politiques publiques et de la situation institutionnelle propre à la Maison d'Enfants Saint Vincent. La deuxième partie sera consacrée à développer les théories sur le développement de l'enfant, les enjeux autour du parcours d'un enfant placé et les évolutions du management, des enjeux RH et organisationnels afin d'identifier les leviers sur lesquels s'appuyer pour engager ce changement. Enfin, je vous présenterai en troisième partie, le plan d'actions établi dont l'objectif est de placer l'enfant et ses besoins au cœur de l'accompagnement en MECS. Ce plan d'actions s'articule autour de trois ambitions : garantir le respect et la prise en compte des besoins des enfants, s'adapter à leur évolution tout au long de leur parcours, donner du sens à l'action des professionnels et développer une organisation souple et adaptable.

1 UNE MECS : UN LIEU UNIQUEMENT POUR METTRE EN SECURITE OU UN LIEU POUR FAVORISER L'EPANOUISSEMENT ?

A ma prise de fonction, l'établissement se présente ainsi : « *La Maison d'enfants Saint Vincent assure l'accueil, l'hébergement, l'accompagnement social ainsi qu'éducatif des enfants et des adolescents qui lui sont confiés au titre de ses habilitations (Aide sociale à l'Enfance (ASE) et Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ))².* » En lien avec les missions confiées à la protection de l'enfance par le Code de l'action sociale et des familles (Art. 112-3), nos objectifs s'articulent autour de trois piliers :

- Garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, en lui offrant un environnement rassurant et structurant dans un cadre protecteur.
- Soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social, en accompagnant la construction de sa personnalité et en le soutenant dans la réussite de son insertion sociale, scolaire et professionnelle.
- Préserver sa sécurité, sa moralité et son éducation dans le respect de ses droits tout en travaillant sur le lien familial et parental dans une perspective de responsabilisation et d'exercice de l'autorité parentale.

La Maison d'enfants Saint Vincent a été créée en 1851 et est gérée par l'association ORSAC depuis 1974 (Cf. Annexe 1 : présentation de l'Orsac et histoire de la Maison d'enfants Saint Vincent). Située en plein cœur d'Oullins à proximité de Lyon, dans le département du Rhône, au sein d'un grand parc arboré, elle bénéficie d'un emplacement privilégié à proximité des écoles, des commerces, des professionnels de santé et des centres de loisirs ainsi que du réseau de transports en communs. Cette situation lui permet d'avoir un fort ancrage territorial. L'institution emploie au total 100 salariés et gère un budget de 6 millions d'euros. Sa capacité d'accueil est de 178 enfants de 0 à 21 ans au sein de 7 dispositifs différents : internat, accueil de jour, placements à domicile, appartements diffus ou semi-autonomes.

La raison d'être de la Maison d'enfants St Vincent est de « *Garantir la sécurité, le développement et l'épanouissement des enfants qui [lui] sont confiés au titre de la Protection de l'enfance* ». Pourtant depuis plusieurs mois, les difficultés organisationnelles auxquelles nous faisons face et l'évolution des profils et des besoins des enfants accueillis viennent percuter notre modèle institutionnel. En parallèle, la mise en lumière médiatique du champ de la protection de l'enfance et la remobilisation de l'Etat font prendre conscience de l'inadéquation des réponses apportées dans le cadre de la

² Extrait de la fiche d'établissement du site de l'Orsac

protection de l'enfance. Ces tendances viennent toucher de plein fouet l'institution, son organisation et ses professionnels.

1.1 Multiplication et complexification des besoins et des attentes des enfants placés

A leurs origines, les MECS sont organisées pour accueillir des enfants sans famille, orphelins, abandonnés ou vagabonds (BOTTURI, 2021, p. 71). L'enjeu est alors de leur apporter un cadre et une éducation pour permettre leur insertion sociale et professionnelle. A cette époque le travail avec les familles n'est donc pas un sujet. *« C'est à la fin des années 1970 que les divers orphelinats vont devenir des MECS. En même temps la population accueillie va changer. »* (BOTTURI, 2021, p. 71) Les orphelins ont peu à peu quitté les MECS pour des familles d'accueil. Les enfants placés en MECS sont alors des enfants que l'Etat juge en danger dans leur famille ou en risque de l'être. *« La crise économique [...] va générer une crise sociale tout aussi durable et croissante, fragilisant des populations. [...] Les résultats en sont des dysfonctionnements familiaux affectant les enfants, c'est ainsi que le nombre de MECS a pratiquement doublé en l'espace de vingt ans* (BOTTURI, 2021, p. 71). » Alors que ces dernières années, le nombre d'enfants placés en MECS ne cesse d'augmenter, plus 20% en 2018 par rapport à 2008 et plus 7% par rapport à 2012 (Cour des comptes, 2020, p. 5), bon nombre de MECS rencontrent d'importantes difficultés voir sont en crise. Les colocs et les réflexions se multiplient sur le thème « Penser la MECS de demain ». L'évolution des profils des enfants via l'augmentation des placements judiciaires, la dégradation des situations familiales et l'augmentation des situations de handicap sont des premiers éléments de réponse et viennent accroître les risques de rupture dans les parcours des enfants placés en MECS.

1.1.1 Augmentation du placement judiciaire et restriction des droits d'hébergement

Parmi les enfants que nous accompagnons sur la MECS, 98% d'entre eux (49 sur 50 en juin 2023) sont aujourd'hui accueillis dans le cadre d'un placement judiciaire ordonné par le juge des enfants appelé Assistance éducative Art. 375-3 c. civ. Selon le rapport d'activité 2013 de la Maison d'Enfants Saint Vincent, 81.25% des enfants accueillis faisaient l'objet d'une mesure judiciaire. Une évolution considérable. Ainsi les chiffres de la DREES publié en février 2023 indiquent que les mesures judiciaires représentent 80%

des enfants confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) en 2018 contre 71% en 1996 (Data.drees.solidarites-sante.gouv.fr, 2023). « *Les mesures de placement judiciaires sont décidées par le juge des enfants (L'aide et l'action sociales en France : Fiche 24 Les dispositifs de l'aide sociale à l'enfance, 2020, p. 158).* » La judiciarisation des placements en MECS signifie que c'est le juge des enfants qui, de plus en plus, ordonne que l'enfant soit retiré de son domicile. A la différence du placement administratif où l'adhésion des parents est recueillie. En effet, « *l'action éducative à domicile (AED) est une décision administrative prise par le président du conseil départementale, à la demande ou en accord avec les parents (idem, p.157).* » Généralement, le placement judiciaire en MECS intervient après plusieurs mois ou années de suivi de la famille dans le cadre d'une AEMO (Action/Assistance éducative en milieu ouvert). « *L'AEMO vise les mêmes objectifs que l'AED mais elle est décidée par le juge des enfants [...] et est donc contraignante à l'égard des familles (idem, p.157).* » La mesure d'AEMO n'étant pas suffisante, la situation familiale stagnant voir se dégradant, les enfants sont alors placés en MECS. Mesure de dernier recours, dans ces cas-là, la situation familiale est extrêmement abimée et les enfants en très grande insécurité. La relation de la famille avec les équipes éducatives se durcit. En effet, comme me l'a témoigné une maman lors d'un échange, elle avait confiance et s'était livrée sur ses difficultés durant l'AEMO. Elle s'est sentie trahie d'avoir été aussi transparente lorsque le juge, voyant qu'elle ne s'en sortait pas, a ordonné le placement de ses enfants en MECS. Par la suite, les équipes éducatives ont donc souvent plus de difficultés à établir un lien avec ces familles.

Cette tendance que nous observons à la Maison d'Enfants Saint Vincent se confirme également au niveau national comme le souligne le rapport de la DREES. « *Les deux tiers des jeunes hébergés avaient déjà une mesure de placement (par exemple, dans une famille d'accueil ou dans un autre établissement) juste avant leur entrée dans l'établissement. Pour le dernier tiers, 19% étaient toutefois déjà suivis par les services sociaux en action éducative en milieu ouvert ou à domicile, et seuls 14% des jeunes n'avaient pas de mesure avant leur arrivée dans les établissements. [...] En décembre 2017, 73% des jeunes hébergés et suivis au sein des établissements le sont par mesure judiciaire et 6% par un placement direct par un juge ; les autres le sont principalement par mesure administrative (17%). La prise en charge des jeunes en établissement s'est judiciarisée par rapport à 2012 : la part des jeunes placés en établissement par mesure judiciaire est plus importante que cinq ans auparavant (66% en 2012), aux dépens des mesures administratives (23% en 2012). Cette judiciarisation est particulièrement marquée pour les jeunes en MECS : les mesures judiciaires ont augmenté de 11 points par rapport à 2012 et protègent 74 % des jeunes en 2017. Ce mouvement s'accompagne d'une baisse des placements directs par le juge en MECS (-5 points depuis 2012, soit 3 % en 2017) et des mesures administratives (-7 points) (ABASSI, 2020, p. 6).* » Au regard

des orientations prises par les politiques publiques en protection de l'enfance (cf. 2.2), cette tendance va probablement se poursuivre.

La prévention est l'un des axes forts de la protection de l'enfance développée ces dernières années. Avec elle, de nombreux services d'intervention à domicile et des accueils de jour (ADJ) se sont déployés dans les années 2000. La Maison d'Enfants Saint Vincent a d'ailleurs déployé en 2000 un service d'accompagnement externalisé à domicile (SAED) et un accueil de jour (ADJ) en 2001 (Cf. Annexe 1 : Présentation de l'Orsac et histoire de la Maison d'Enfants Saint Vincent). Ces dispositifs sont des solutions alternatives au placement en MECS lorsque les compétences parentales ont besoin d'être renforcées et étayées et que l'enfant n'est pas en danger grave et imminent pour sa sécurité à son domicile. L'ADJ a été introduit par l'article L. 222-4-2 de la loi de 2007. « *Le mineur passe tout ou partie de la journée dans un lieu lui assurant le soutien éducatif nécessaire* (L'aide et l'action sociales en France : Fiche 24 Les dispositifs de l'aide sociale à l'enfance, 2020, p. 158). » La loi Taquet du 7 février 2022 relative à la protection des enfants réaffirme la volonté des politiques publiques de renforcer le déploiement de ces solutions préventives à un placement en MECS et prévoit la recherche systématique de la possibilité de confier l'enfant à une personne de son entourage (famille, voisins ou amis connus) avant d'envisager son placement à l'ASE. « *Sauf urgence, le juge ne peut confier l'enfant en application des 3° à 5° qu'après évaluation, par le service compétent, des conditions d'éducation et de développement physique, affectif, intellectuel et social de l'enfant dans le cadre d'un accueil par un membre de la famille ou par un tiers digne de confiance, en cohérence avec le projet pour l'enfant prévu à l'article L. 223-1-1 du code de l'action sociale et des familles, et après audition de l'enfant lorsque ce dernier est capable de discernement* (Loi Taquet février 2022, article L 375-3). » A la Maison d'Enfants Saint Vincent, nous constatons cette évolution via l'augmentation des demandes d'accompagnement par les services ADJ et SAED ainsi que via l'évolution des situations familiales. Ainsi, la volonté d'éviter le plus possible le placement en MECS induit forcément que les situations des enfants que nous accompagnons sont de plus en plus détériorées, complexes et notre intervention de plus en plus tardive. Le travail avec les familles évolue également.

Conséquence de cette évolution, je constate également que les enfants accueillis à la MECS bénéficient de moins en moins de droit d'hébergement. En effet, concernant la Maison d'Enfants Saint Vincent fin 2022, ils sont 31% à n'avoir aucune possibilité de dormir au domicile de leurs parents ou d'un proche, alors qu'en 2020, ils étaient 14% (données issues des rapports d'activité). Signe d'une dégradation importante des situations familiales, les enfants sans droit d'hébergement sont donc des enfants qui

passent la majeure partie de leur temps en collectivité au sein de l'établissement. Ainsi alors qu'en 2017, 11 enfants étaient présents en moyenne sur la MECS le week-end, ils sont 17 en moyenne fin 2022. Cette situation a des impacts sur les taux d'encadrement et l'organisation des week-end. En effet, depuis 2016, à la Maison d'Enfants Saint Vincent nous mutualisons les différents groupes de vie d'enfants durant les week-ends. C'est-à-dire qu'au lieu de 4 groupes de vie de 9 enfants (répartition existante sur la semaine), il n'y a plus qu'un ou deux groupe(s) le week-end. Cette organisation est toujours en place actuellement. Mais avec 17 enfants en moyenne, elle est à questionner. En effet, elle ne permet plus d'avoir des temps dédiés avec les enfants qui restent pour les sortir de la vie en collectivité. D'autant plus qu'au regard des évolutions évoquées précédemment, il est possible de penser que cette tendance va se poursuivre. D'ailleurs, sur les dernières admissions d'enfants réalisées entre juin et août 2023 sur 10 dossiers d'enfants, 7 n'ont aucun droit d'hébergement en famille.

Avec l'augmentation de la judiciarisation des placements, la dégradation des situations familiales et la diminution des droits d'hébergement, j'observe que les enfants sont très insécurisés et que la nécessité de leur apporter un cadre rassurant et sécurisant est d'autant plus important.

1.1.2 Augmentation des enfants en situation de handicap

L'un des points d'ancrage de la Maison d'Enfants Saint Vincent réside dans la pluridisciplinarité de ses équipes et de ses services avec la présence d'une équipe salariée de 3 personnels infirmiers (dont 1.5 dédié à la MECS), de 1.25 ETP (équivalent temps plein) de psychologue et d'un pédopsychiatre à 0.2 ETP. Ceci permet une grande continuité et une grande richesse dans l'accompagnement et les soins des enfants. *« Cette force est cependant aujourd'hui mise au défi. Les enfants que nous accueillons ne sont plus simplement des enfants combinant une fragilité sociale avec quelques troubles du comportement, mais ils sont de plus en plus marqués par des troubles psychiques ou psychiatriques importants (Extrait du Projet d'Etablissement de la Maison d'Enfants Saint Vincent 2022-2027, p 4). »*

Fin 2022, 24 enfants sur 50 accueillis par la MECS sont des enfants bénéficiant d'une notification MDPH. Soit près de 50% des effectifs de la MECS. Au niveau national, le pourcentage d'enfants en situation de handicap placés en MECS est de 13% (L'aide et l'action sociales en France Fiche 28 : Les bénéficiaires et les dépenses de l'aide sociale à l'enfance, 2020, p. 181). En échangeant avec des confrères, il semble que le taux soit autour des 30% depuis les 3 dernières années. De plus, *« près de la moitié (47 %) des*

jeunes [...] ont comme déficience principale un trouble du psychisme, du comportement ou de la communication. La prévalence de ces troubles atteint 52 % chez les jeunes bénéficiaires d'une action éducative et 46 % chez les jeunes placés (BELLAMY, 2022, p. 3). » L'autre moitié est majoritairement concernée par des déficiences intellectuelles (idem, p.3). Face à leurs profils, les professionnels sont souvent démunis et non formés. Pour beaucoup de ces enfants et de ces jeunes, une aide humaine supplémentaire, de type prise en charge partagée, ou une orientation vers une structure spécialisée comme les Instituts thérapeutiques, éducatifs et psychologiques (ITEP), les Instituts Médico-éducatifs (IME) ou les Instituts Médico-pédagogiques (IMP), sont nécessaires. Malheureusement, ces mesures ne peuvent pas toujours être mise en œuvre faute de professionnels disponibles ou de places dans les établissements spécialisés.

Lorsque cet accompagnement ne peut pas être mis en place, nous constatons un accroissement du risque de violence et des difficultés d'intégration de ces enfants. J'ai notamment en tête la situation de S., ce garçon de 8 ans dont les troubles psychiques font qu'il a énormément de mal à supporter la vie en collectivité. Il est notamment difficile pour lui de devoir partager l'attention d'un adulte avec les autres enfants. Ceci provoque chez lui d'énormes crises de violence envers les autres jeunes et les éducateurs. Ces situations mettent en échec les placements. Surtout, malgré une équipe médicale et paramédicale, nous ne sommes pas du tout adaptés dans l'architecture du bâtiment (cf. 1.3), notre structure, nos effectifs (3 éducateurs spécialisés et une maitresse de maison pour un groupe de 9 enfants) et la formation des professionnels pour accompagner ces enfants selon leurs besoins. De plus, la crise de la pédopsychiatrie actuelle fait que les équipes se sentent souvent très seules pour accompagner et comprendre au mieux ces enfants. La Maison d'enfants Saint Vincent n'est pas la seule à connaître cette situation. Une alerte a d'ailleurs été réalisée par le Défenseur des droits dans son rapport de 2015 consacré aux enfants en situation de handicap bénéficiant d'une mesure au titre de la protection de l'enfance. Ainsi le rapport met en avant l'invisibilité de ces enfants par manque de données statistiques fiables, leur représentation élevée dans les services de l'ASE, l'augmentation des ruptures de parcours par manque de coordination et de coopération des différents acteurs. *« Des enfants doublement vulnérables, qui devraient en toute logique bénéficier d'une double attention et d'une double protection, mais qui vont paradoxalement, parce qu'ils se trouvent à l'intersection de politiques publiques distinctes, être les victimes de l'incapacité à dépasser les cloisonnements institutionnels, l'empilement des dispositifs et la multiplicité des acteurs, ainsi que les différences de cultures professionnelles, notamment autour de la place des parents et du travail avec les familles ; courant, de fait, le risque que se neutralisent les interventions conduites auprès d'eux (TOUBON & AVENARD, 2015, p. 4). »*

De fait, le champ de la protection de l'enfance est traversé par les évolutions du secteur du handicap. Ainsi la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005 marque un tournant dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Depuis, et ce pour répondre également à une forte demande des familles de personnes en situation de handicap, nous assistons à une diminution des places dans les structures éducatives adaptées en faveur des solutions favorisant l'inclusion en milieu ordinaire et le maintien à domicile. Ainsi, le manque de place dans les structures éducatives adaptées vient impacter les accompagnements réalisés. En MECS, nous accueillons donc une proportion de plus en plus importante d'enfants qui sont scolarisés ou devraient être scolarisés dans ces établissements. Les fermetures des internats d'ITEP ou d'IME ont également des conséquences sur l'accueil en MECS. *« L'accompagnement des enfants en situation de handicap et confiés à l'aide sociale à l'enfance représente un défi pour les deux secteurs. Les crispations se sont accentuées pendant la crise sanitaire, révélant les insuffisances d'un mouvement inclusif encore balbutiant. Si des coopérations se développent, les difficultés persistent. »* (DELHON, Protection de l'enfance et handicap : un défi pour l'accompagnement, 2021) Le profil des enfants en situation de handicap que nous accompagnons nécessite donc de renforcer la coopération et la coordination des différents intervenants.

A la Maison d'Enfants Saint Vincent, cela vient questionner l'individualisation de l'accompagnement versus le collectif d'un groupe de vie, l'architecture de nos lieux de vie pour avoir des lieux contenant et cocooning, la qualification des professionnels ainsi que la pluralité des établissements scolaires et la gestion des transports afférente.

1.1.3 Augmentation de l'insécurisation des enfants : risques de rupture de parcours amplifiés

Les difficultés organisationnelles que nous avons rencontrées entre 2021 et 2022, que je détaillerai dans le point 1.3, rejaillissent sur les enfants. Durant de nombreux mois, la pénurie de professionnels et le désordre qui règne sur la MECS, mettent les enfants dans une grande insécurité qu'ils vont manifester par une multiplication des actes de violences et de détériorations des locaux ; de nombreuses tensions, insultes et débordements ; des fugues ; des difficultés scolaires pouvant aller jusqu'à du décrochage scolaire voir des exclusions ; des exclusions lors des séjours en colonie de vacances. Ces incidents ont notamment conduit à la déclaration d'une centaine d'évènements indésirables graves de septembre 2021 à juin 2022. Fin janvier 2022, une dizaine d'enfants se sont révoltés et

ont roué de coups deux surveillants de nuit. Ce climat de violence vient renforcer, entre autres, la difficulté à fidéliser les professionnels. Les rituels et les routines se perdent, même les punitions ne sont pas tenues et suivies. Il manque une réelle cohérence éducative dans l'accompagnement des enfants. Au fil des mois, je vois à quel point tout ceci participe à renforcer leur insécurité et vient augmenter le nombre de ruptures dans leur parcours. Par exemple, à partir d'avril 2022, 12 enfants sont partiellement ou totalement déscolarisés. En mai 2022, 2 enfants (un garçon de 12 ans et une fille de 13 ans) sont définitivement exclus de la MECS après une tentative de suicide pour l'une et des incitations à la violence pour l'autre.

La notion de parcours apparaît dans la loi de 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale sous la notion de coordination entre les différents acteurs. « *Afin de favoriser leur coordination, leur complémentarité et garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement, notamment dans le cadre de réseaux sociaux ou médico-sociaux coordonnés, les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 ou les personnes physiques ou morales gestionnaires mentionnées à l'article L. 311-1 peuvent :* 1° Conclure des conventions entre eux, avec des établissements de santé ou avec des établissements publics locaux d'enseignement et des établissements d'enseignement privés ; 2° Créer des groupements d'intérêt économique et des groupements d'intérêt public et y participer, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat ; 3° Créer des syndicats inter établissements ou des groupements de coopération sociale et médico-sociale selon des modalités définies par décret en Conseil d'Etat ; 4° Procéder à des regroupements ou à des fusions (Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, Article L. 313-4.). » Dans le cadre de la protection de l'enfance, la notion de parcours est renforcée par la loi 2016-297 du 14 mars 2016. La loi précise qu'il faut « *veiller à la stabilité du parcours de l'enfant confié et à l'adaptation de son statut sur le long terme* (Loi 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant, Article L. 221-1). » Le parcours vise à apporter de la cohérence et de la continuité dans les dispositifs mis en place pour la personne accompagnée en tenant compte de ses besoins et de ses attentes dans le but de favoriser son inclusion au sein de la société. Depuis, dans le but de garantir les droits et les libertés des personnes accompagnées, chaque établissement doit assurer un accompagnement personnalisé aux personnes qu'il accueille, ce qui a des impacts sur les logiques institutionnelles et professionnelles. Le parcours individualisé provoque donc un changement de paradigme radical dans le secteur social et médico-social puisqu'il impose de passer du « faire-pour » au « faire-avec », c'est-à-dire d'une logique d'assistantat à une logique où la personne doit être partie prenante des décisions qui la concerne. A la Maison d'Enfants Saint Vincent, comme dans le secteur de la protection de l'enfance plus généralement, cette notion met du temps à se mettre en place. Il est tout d'abord possible d'analyser que la logique de parcours est difficile à

déployer en MECS car elle est à l'opposé même de l'origine du placement dont l'objectif est de créer une rupture avec son environnement dans le but de protéger l'enfant ou le jeune. De plus, la logique de parcours nécessite :

- de prendre en compte la parole de l'enfant afin de recueillir ses besoins et ses attentes,
- de travailler en partenariat avec d'autres structures afin d'individualiser et de coordonner les réponses à ces besoins et ces attentes.

Or à la Maison d'Enfants Saint Vincent, nous n'avons peu voire pas de temps dédié au recueil de la parole des enfants. Pourtant lorsqu'on les questionne, notamment dans le cadre de la refonte du projet d'établissement fin 2021, les enfants ont clairement pu exprimer leur insécurité. En parallèle, petit à petit à partir de 2020, l'actualisation des projets des enfants et le conseil des enfants ne sont plus suivis. Nous perdons de vue les objectifs propres à chaque placement d'enfant et perdons en même temps le lien avec les familles. Familles dont je ne parlerai presque pas dans cette première partie puisque nous sommes très peu en lien avec elles à ce moment-là. Les liens avec nos partenaires ont également été très impactés par la crise sanitaire et la MECS s'est peu à peu isolée.

Ainsi, malheureusement, encore aujourd'hui, le parcours des enfants que nous accueillons en MECS est souvent marqué par des ruptures que parfois nos propres institutions viennent renforcer. Ainsi comme le souligne la Cour des Comptes, « *le parcours des enfants protégés, retracé dans leur dossier, était souvent long et chaotique, fréquemment marqué par une succession de prises en charge et de ruptures qui s'ajoutaient aux séparations familiales initiales. Ces ruptures, qui traduisaient à la fois les difficultés propres du jeune, l'épuisement des structures sollicitées et l'incapacité à trouver une nouvelle solution adaptée, étaient lourdes de conséquences* (Cour des comptes, 2020, p. 9). » Comme vu précédemment, ces ruptures renforcent leur insécurité qui peut conduire à de la violence et donc à de nouvelles ruptures.

L'évolution des profils des enfants ainsi que les différentes failles identifiées de notre accompagnement renforcent l'intérêt de penser une logique de parcours permettant d'éviter les ruptures et de sécuriser le placement des enfants.

1.2 Entre remobilisation de l'Etat et impacts de la crise sanitaire

À la suite d'actions de certains acteurs de la protection de l'enfance et à des difficultés importantes mises en avant dans les médias, nous assistons à une remobilisation de l'Etat dans le cadre de cette politique sociale en grande partie décentralisée et à la charge

des départements. De plus, le déficit d'image et la baisse d'attractivité du secteur social et médico-social touche de plein fouet les établissements. Les structures peinent à recruter et à stabiliser leurs effectifs, ce qui, par conséquent, a un impact sur la qualité de l'accompagnement des enfants.

1.2.1 Inadaptation de la politique de la protection de l'enfance au temps de l'enfant

En novembre 2020, la Cour des comptes dresse un rapport alarmant concernant la politique de la protection de l'enfance qu'elle juge inadaptée au temps de l'enfant (Cour des comptes, 2020). Malgré des objectifs ambitieux, les évolutions nécessaires dans le secteur de la protection de l'enfance peinent à se déployer.

Pour rappel, depuis les lois sur la décentralisation de 1982, les départements ont en charge d'appliquer et de mettre en œuvre les politiques publiques en lien avec la protection de l'enfance (CHENUT, 2021, p. 124). Cette répartition des rôles et des missions entraîne une grande disparité des réponses apportées aussi bien en termes de budget alloués que de moyens et de priorités. De plus, l'application des diverses actions est ensuite confiée aux différents services de l'aide social à l'enfance (ASE). Située sur le département du Rhône, dans la Métropole de Lyon, la Maison d'enfants Saint Vincent est donc financée en grande partie par la Métropole de Lyon. Les services de l'ASE sont répartis au sein des 137 Maisons de la Métropole de Lyon (MDM). Au quotidien nous sommes confrontés au manque d'homogénéité des réponses apportées qui sont aussi très dépendantes des personnes en poste. J'observe également à quel point cette organisation crée de la complexité dans la mise en œuvre des réponses adaptées aux besoins des enfants. Comme par exemple, dans le cas de Ch., jeune garçon accueilli depuis l'âge de ses 3 ans à sur la MECS de la Maison d'enfants Saint Vincent. Scolarisé en ITEP, Ch. est sujet à d'énormes crises de violence et de colère qui, malgré son jeune âge, mettent en difficulté l'équipe éducative. A partir de septembre 2022, nous mettons en place des week-ends avec une famille relais pour ce garçon. Il est alors âgé de 8 ans et nous savons que compte tenu de sa situation familiale un retour en famille ne sera jamais possible. A la Maison d'enfants Saint Vincent, le dispositif famille-relais peut être mis en place pour de jeunes enfants qui ne rentrent pas régulièrement en famille pour des raisons inhérentes à la situation de la famille. Ce projet correspond pour l'enfant à une expérimentation de la vie en dehors de la collectivité sur les week-ends ou des vacances scolaires. A la différence des familles d'accueil qui sont des lieux de vie pour des durées beaucoup plus longues. Le dispositif de famille relais permet aussi la découverte d'un environnement différent. Des partenariats existent avec des familles agréées, des gîtes

d'enfants ou des fermes. Les week-ends en famille relais ont un vrai bénéfice pour Ch. qui se métamorphose complètement lorsqu'il est là-bas. En janvier 2023, la famille relai qui est également famille d'accueil depuis plusieurs années, nous signifie qu'une place s'est libérée sur ce dispositif et qu'ils souhaiteraient accueillir Ch. Malheureusement, cette famille est située dans le département de l'Ain alors que Ch. est suivi par l'une des MDM de Lyon. A l'heure où j'écris ses lignes, une solution n'a toujours pas pu être trouvée entre les deux départements afin de poursuivre cet accompagnement de manière pérenne.

Le rapport de la Cour des comptes de 2020 souligne également le manque de pilotage des politiques de la protection de l'enfance. Il les décrit comme étant « *fragmentées et inefficaces* » et manquant de coordination. Ce constat se traduit notamment par une prise en charge tardive des situations du fait des délais de traitement des informations préoccupantes, l'empilement des délais de prises de décisions des mesures de placement et les difficultés à mettre en œuvre les mesures de prévention. A la Maison d'Enfants Saint Vincent, je le constate avec les situations très dégradées des enfants que nous accueillons comme évoqué précédemment (cf. 1.1.1). A nouveau, nous sommes bien loin de la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant.

De plus, « *la prise de décision en matière de protection de l'enfance se caractérise par un empilement de délais qui se cumulent, retardant d'autant le moment de la prise en charge : délai de traitement des informations préoccupantes, délais internes aux juridictions, délais d'exécution des décisions de justice, délai pour trouver une orientation durable suite à un accueil d'urgence, etc. qui peuvent nuire gravement à l'enfant* (Cour des comptes, 2020, p. 9). » Ce délai de prise de décision et de mise en place des actions, est d'autant plus important lorsqu'il s'agit d'enfants en situation de handicap. Je pense notamment à L. Cadette d'une famille de 3 enfants, dont le frère et la sœur font déjà l'objet de mesures de placement judiciaire dans d'autres établissements du département, L. bénéficie d'un suivi rapproché de la Protection Maternelle et Infantile (PMI) depuis sa naissance. Elle est accueillie à l'aube de ses 5 ans à la Maison d'Enfants Saint Vincent. La prise en charge initiale est fixée pour une durée de 2 ans. L. est accueillie en MECS sur le groupe des petits (< à 7 ans). A son arrivée, L. présente un retard psychomoteur lié à un manque de stimulation depuis sa naissance. De plus elle présente des difficultés d'attention et de langage, une difficulté à gérer la frustration mais ne semble pas avoir de difficulté à aller vers les autres. A partir de septembre 2017, elle change de groupe d'âge et passe chez les moyens (de 7 à 14 ans). En décembre 2019, le juge ordonne un retour de L. chez sa maman dans le cadre d'un placement judiciaire à domicile. Elle est depuis ce jour accompagnée par le service d'aide externe au domicile (SAED) de la Maison d'Enfants Saint Vincent. La première notification de la Maison Départementale pour les personnes handicapées (MDPH) de L. date du 12 mai 2016. Elle lui permet d'avoir accès

à une Aide Humaine Mutualisée en classe. L. est actuellement en CM2 en classe ULIS avec un niveau CP, mais le manque de moyens humains et financiers pour l'accompagner à la hauteur de son besoin complexifie son maintien dans un cursus scolaire de droit commun. Elle ne reste donc qu'une à deux heures par jour en classe et complète le reste de son emploi du temps de la semaine avec des rendez-vous médicaux chez la psychomotricienne et l'orthophoniste, un après-midi en centre médico-psychologique (CMP), et un après-midi en centres d'accueil thérapeutique à temps partiel (CATTP). En 2020, une demande a été réalisée afin qu'elle intègre un Institut médicoéducatif (IME) mais les listes d'attente sont de 1 à 2 ans. De plus, L. aura bientôt 12 ans ce qui retarde la prise en compte de sa demande puisqu'il faudrait qu'elle intègre un Institut médicoprofessionnel (IMPRO) et qu'il faut avoir 12 ans révolu pour en faire la demande. L. est également en attente d'un bilan neuro-pédiatrique qui tarde à être réalisé compte tenu des difficultés rencontrées dans le secteur de la psychiatrie. Actuellement, L. est toujours en attente d'intégrer une structure correspondant à ses besoins et ces attentes. Ses crises sont de plus en plus difficiles à contenir, elle ne veut plus apprendre et la situation risque de continuer à se dégrader si sa prise en charge au sein d'un IMPRO n'intervient pas rapidement. Cet exemple montre également bien à quel point *« la réflexion sur le long terme est peu présente en protection de l'enfance : les mesures prononcées sont toujours provisoires, afin de préserver la possibilité d'un retour en famille, et ce, bien que les défaillances des parents puissent, dans certaines situations, être durables. Ce raisonnement par mesures provisoires est contradictoire avec la recherche de continuité dans le parcours de l'enfant et peut être à l'origine de ruptures et d'insécurité préjudiciables pour le mineur (Cour des comptes, 2020, p. 9). »*

Face à ces difficultés, de nombreuses MECS repensent leur cadre de vie et leur façon de travailler afin, notamment, d'éviter les ruptures dans les parcours des enfants et d'inscrire leur placement dans une continuité de parcours de vie.

1.2.2 Mise en lumière médiatique d'importantes difficultés du secteur de la protection de l'enfance

Ces dernières années de nombreux reportages ont mis en lumière les difficultés du secteur de la protection de l'enfance. Entre manque de moyens, manque de formation des professionnels, maltraitance, violence et rupture de parcours, le tableau dressé est peu glorieux. Une étude réalisée par l'Insee révèle que près d'un quart des personnes sans domicile fixe sont d'anciens enfants issus de la protection de l'enfance (FRECHON & MARPSAT, 2016, p. 37). L'émergence de la parole d'anciens enfants placés, tel que

Lyes LOUFFOK³, témoigne également d'une réalité encore trop répandue. Ainsi, bien que la protection de l'enfance soit de la responsabilité du Conseil Départementale (cf. 1.2.1), nous assistons à une remobilisation de l'Etat concernant le secteur de la protection de l'enfance.

La création en 2019 du Secrétariat d'Etat en charge de l'enfance et des familles auprès du ministre de la Solidarité et de la Santé en est un signe fort. Le lancement en mars 2019, d'une grande concertation sur la protection de l'enfance a permis l'émergence d'un certain nombre d'actions :

- Le nouveau Pacte pour l'Enfance lancé en 2019 qui repose sur 3 piliers :
 - o La prévention et l'accompagnement des parents dès le début de la grossesse : « Les 1000 premiers jours, une politique de soutien à la parentalité »
 - o La lutte contre toutes les formes de violence faites aux enfants
 - o La garantie du respect des droits et une meilleure réponse aux besoins fondamentaux des enfants en protection de l'enfance selon le rapport du Docteur MARTIN-BLACHAIS de 2017 sur la démarche de consensus.
- La stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022 dont les 3 objectifs sont :
 - o *« Accélérer le virage de la prévention en protection de l'enfance [...] afin de mieux prévenir les risques et les difficultés à la fois en amont, en aval et à chaque étape du parcours de protection,*
 - o *Faire des enfants protégés des enfants comme les autres via [...] la garantie de leurs droits fondamentaux, la lutte contre les ruptures de parcours ainsi qu'à reconnaître le besoin de sécurité affective des enfants,*
 - o *Ecouter d'avantage les enfants protégés pour changer le regard de la société (Stratégie de prévention et de protection de l'enfance, 2019) ».*

C'est dans ce contexte qu'en 2021 est remis par M. Gautier ARNAUD-MELCHIORRE à M. Adrien TAQUET, secrétaire d'Etat chargé de l'Enfance et des Familles, le rapport « A (h)auteur d'enfants ». *« Dans le cadre de la Stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance, ce document est conçu dans le but de recueillir la parole de l'enfant placé dans le système de protection de l'enfance. L'objectif de ce rapport est de mettre en avant la parole des enfants protégés par l'État, afin de comprendre leurs*

³ Lyes LOUFFOK, né le 3 novembre 1994 dans les Yvelines, est un militant des droits de l'enfant et essayiste français. Ancien enfant placé, il milite pour une réforme de l'Aide sociale à l'enfance et une meilleure représentativité politique des enfants. Wikipedia, 21/05/2022.

quotidiens et leurs parcours de vie. La finalité de ce projet est de créer une charte de la protection de l'enfant (<https://solidarites.gouv.fr/rapport-de-la-mission-la-parole-aux-enfants> consulté le 21/05/2023). » Issu d'entretiens avec des enfants placés, ce rapport met en exergue les écarts entre les besoins fondamentaux des enfants placés et la réalité du terrain. Faisant suite au rapport, la loi du 7 février 2022 relative à la protection de l'enfance, réaffirme une volonté de limiter les placements en institution en renforçant le travail avec les tiers digne de confiance (article 1). D'ailleurs le premier chapitre de la loi s'intitule « Améliorer le quotidien des enfants protégés ». La volonté affichée est d'harmoniser l'action en faveur de la protection de l'enfance sur l'ensemble du territoire national et de moderniser les pratiques et les outils des professionnels du secteur. En ce sens, en application de la loi du 7 février 2022 (article 36), le conseil national de la protection de l'enfance (CNPE) est réformé. Le Conseil national de la protection de l'enfance émet des avis et formule toutes propositions utiles relatives à la prévention et à la protection de l'enfance. Parmi ses missions, le CNPE est en charge promouvoir la convergence des politiques menées au niveau local en s'appuyant sur les expériences conduites au niveau territorial comme à l'étranger.

Je remarque également que le risque médiatique pèse aujourd'hui beaucoup plus fortement sur les établissements du secteur. Nous avons notamment tous en tête le récent scandale d'ORPEA en 2022. Vingt ans après la loi de 2002-2, la réforme de l'évaluation externe par la Haute Autorité de Santé (HAS) réaffirme l'obligation de transparence des établissements (cf. 2.3.3). De plus, la démarche autour de l'utilisateur traceur traduit de la nécessité de placer la personne accompagnée au centre du dispositif pour répondre au mieux à ses besoins et ses attentes. En matière de démarche qualité, la Maison d'enfants Saint Vincent s'est attachée, sous l'ancienne direction, à formaliser un nombre important de procédures, près d'une centaine. La réelle difficulté se trouve dans l'appropriation et la transmission de ces procédures par les professionnels.

Ainsi, je constate qu'il manque un comité de pilotage de la qualité, un outil de suivi des événements indésirables et un manque de traçabilité pour que l'établissement s'inscrive dans une réelle démarche d'amélioration continue.

En parallèle, la Métropole de Lyon s'est fixée une feuille de route très précise et veille à la qualité de l'accompagnement et de la prise en charge des enfants placés. Elle a comme objectif d'augmenter les inspections en institution. C'est pourquoi lorsqu'en 2022, elle reçoit une alerte nous concernant, elle diligente une inspection conformément aux articles L 313-13 et L221-1 du CASF. L'inspection se déroule les 7 et 8 décembre 2022. Le rapport met en avant la période d'instabilité par laquelle est passée la Maison d'Enfants Saint Vincent entre 2020 et 2022. « *Un changement de direction, de posture, de projet*

pour l'établissement avec un ouverture et remise à plat de certains fonctionnements et un management par projet à mis à mal certaines pratiques et quelques acquis qui étaient à questionner. Ces évolutions étaient nécessaires. [...] La nouvelle équipe de direction a engagé un travail d'accompagnement, de communication en associant les professionnels. Les dispositions prise en lien avec la DPPE ainsi qu'en interne ont permis de sécuriser et remettre en mouvement les équipes. Le travail de stabilisation au niveau des RH sécurise les prises en charge éducative et doit être poursuivi. La volonté de renouer des liens de qualités avec les partenaires, notamment du milieu scolaire, est engagée. L'organisation des locaux de la grande maison et la partition des espaces doit faire l'objet d'une étude de réaménagement. Des compétences spécifiques autour de l'accueil des fratrines sont repérées. Le travail sur le projet d'établissement comme les règles de vie constitue par ailleurs un support fédérateur (Extrait des conclusions du rapport de la DPPE suite à l'inspection en décembre 2022). »

1.2.3 Les effets négatifs du Ségur de la Santé et l'augmentation des mobilisations sociales

Ces évolutions réglementaires viennent se percuter à la réalité post crise sanitaire. Lors du premier confinement en mars 2020, le choix est fait de confiner les enfants de la MECS à la Maison d'enfants Saint Vincent. C'est une période particulièrement éprouvante pour les équipes et les enfants qui se retrouvent 24 heures sur 24 ensembles dans un contexte très anxiogène. Malgré la fin du confinement, les années scolaires 2020-2021 et 2021-2022, sont encore marquées par des restrictions sanitaires.

La prise en compte ou plutôt la non prise en compte du secteur de la protection de l'enfance dans les communications et les mesures mises en place par le gouvernement et les pouvoirs publics sont venus renforcer un malaise sous-jacent. A titre d'exemple, les premiers arrêtés concernant le port du masque obligatoire dans les structure sanitaires, médico-sociales et sociales n'évoquaient pas les structures de la protection de l'enfance. Il en va de même pour l'obligation vaccinale. Et que dire des négociations autour du Ségur de la Santé qui dans leurs premières versions omettent un pan entier du secteur social. Ainsi, il faudra attendre 2022 et de nombreux pourparlers pour que les revalorisations salariales liées au Ségur de la Santé soit appliquées au personnel dit « éducatif » du secteur. Mais le mal est déjà fait.

Depuis 2021, les manifestations importantes des salariés du secteur social et médicosocial pour une meilleure reconnaissance de leur travail se multiplient. En décembre 2022, la valeur du point de la convention collective 66 est augmenté de 11 centimes d'euros et les coefficients sont réhaussés. Cette augmentation témoigne de la

volonté de prendre en compte ces revendications mais ne rattrape pas le niveau des salaires. De plus, encore une fois, la méthode interroge car malgré cela, certains salaires demeurent en dessous du SMIC. Et certaines professions dont les coefficients ont été réhaussés ne changeront plus de salaire pendant 9 ans. Les bas salaires viennent s'ajouter à des disparités importantes de rémunération et de conditions de travail dans le secteur social et médico-social. Ces disparités proviennent notamment des différentes conventions collectives qui s'appliquent. Ainsi les établissements de la protection de l'enfance peuvent relever soit de la convention collective 51, soit de la 66 ou encore de la fonction publique. La Maison d'Enfants Saint Vincent dépend de la convention collective 66, à savoir celle dont les grilles de rémunération sont les plus basses. Il est fréquent qu'il y ait un écart pouvant aller jusqu'à 250€ nets mensuels de rémunération avec les autres conventions collectives. C'est une difficulté supplémentaire à laquelle il faut faire face. Conscients des difficultés engendrées par ces écarts, le Gouvernement « *souhaitent depuis plusieurs années réduire l'éclatement des branches professionnelles et de leurs conventions collectives. La loi travail du 8 août 2016 a fixé un objectif de 200 branches à atteindre en trois ans, sachant que 700 conventions collectives étaient recensées par le ministère du travail en 2015, sans compter les 240 conventions collectives relevant du secteur agricole. À charge donc pour les partenaires sociaux de parvenir à cet objectif, ce à quoi s'est employé Nexem dès juin 2021, en travaillant à une Convention Collective Unique Etendue couvrant le périmètre de la branche associative sanitaire et sociale (Bass) et regroupant les CCN 51, CCN 66/accords CHRS, conventions des centres de lutte contre le cancer (CLCC) et de la Croix-Rouge française (DELHON, Attractivité : le défi de la convention unique collective, 2022).* » Les négociations ont démarré en 2022 et devraient se poursuivre durant encore de nombreux mois.

Les bas salaires, les conditions de travail et la complexité des situations d'enfants accompagnés participent au manque d'attractivité du secteur. Ainsi, depuis deux ans, il manque des étudiants pour remplir les formations d'Éducateur spécialisé. « *Dans l'ensemble de la branche, qui vient en aide aux enfants en danger, aux personnes handicapées ou âgées ou encore aux sans-abri ou aux femmes victimes de violences, au moins 50 000 postes sont vacants, sur 850 000 au total, selon les chiffres de Nexem. Pour les salariés en place, "le manque d'effectifs entraîne une grande pénibilité, qui peut conduire au burn-out. Certains finissent par quitter le secteur". Et la situation risque d'empirer, avec 150 000 départs à la retraite prévus d'ici 5 ans, s'inquiète M. Raoul. Avec des salaires à peine plus élevés que le Smic -un éducateur spécialisé débutant gagne 1 477 euros net par mois-, ce sont des "travailleurs pauvres" qui doivent venir en aide à des publics fragiles, pointe ce responsable (BOUVIER, 2022).* » Face à cette pénurie de professionnels, les établissements ont recours à des professionnels non formés. De plus,

face aux nouvelles attentes des professionnels en matière d'équilibre de vie professionnelle et personnelle et de flexibilité des horaires (cf. 2.3), nous peinons à recruter des éducateurs spécialisés formés en CDI. Ils privilégient aujourd'hui des dispositifs type ITEP ou IME avec des horaires en journée et sans les week-ends. Ainsi à la rentrée scolaire de septembre 2022, il nous manque près de 50% de l'effectif de l'équipe éducative. En mai 2023, ceci est toujours le cas. Il est vrai que malgré une importante refonte des horaires entre 2021 et 2022, les plannings de la Maison d'enfants Saint Vincent fonctionnent toujours avec des coupés. Aujourd'hui, je vois à quel point c'est un élément qui dissuade les professionnels de s'engager sur la structure.

Ainsi au-même titre que la MECS doit faire évoluer son accompagnement pour s'adapter aux besoins et aux attentes des enfants, elle doit également se transformer pour répondre aux nouvelles attentes des professionnels du secteur.

1.3 La Maison d'Enfants Saint Vincent : un fort ancrage institutionnel et une nécessité de modernisation

Crée en 1851, la Maison d'enfants Saint Vincent est donc un établissement avec un fort historique. Sa longévité témoigne de sa stabilité. Comme souvent, l'ancrage du passé est à la fois une force qui peut aussi freiner certaines adaptations dans le temps.

Le premier dispositif créé à la Maison d'Enfants Saint Vincent est celui de la « MECS » dont l'habilitation actuelle permet l'accueil de 52 enfants, garçons et filles, de 3 à 18 ans en internat. L'établissement diversifie au fil des ans les dispositifs et modes d'accompagnement et témoigne ainsi de sa volonté de s'inscrire dans une logique de parcours :

- Le service d'aide externalisée au domicile, qui accompagne, à titre expérimental depuis l'an 2000 et habilité en 2011, 12 enfants de 3 à 18 ans, et bénéficie de 2 places pour les moins de 3 ans
- L'accueil de jour, ouvert en 2001, avec une capacité d'accompagnement de 12 enfants de 6 à 16 ans.
- Le service Elan qui accompagne, depuis 2020, 70 mineurs non accompagnés dont 35 en hébergement et 35 en accueil de jour.
- Le service d'aide externalisée jeunes majeurs, depuis 1991, qui accompagne 14 jeunes de 18 à 21 ans.

Ces dernières années, les difficultés vont se cristalliser autour du dispositif « MECS » en lien notamment avec un manque d'adaptation du dispositif à l'évolution des profils et des besoins des enfants accompagnés ainsi que des professionnels.

1.3.1 Une direction historique et un pouvoir centralisé

Lorsque j'intègre la Maison d'Enfants Saint Vincent, je découvre une institution restée ancrée dans le passé avec un management très centralisé. L'établissement est dirigé depuis plusieurs années par une directrice emblématique et omniprésente. Elle a notamment été à l'origine de la production d'un grand nombre de procédures et de formalisations de documents en lien avec les obligations de la loi de 2002-2. Elle part à la retraite en avril 2020. Le directeur qui prend sa suite a un profil de gestionnaire de projet. Il restera deux ans jusqu'en août 2022. Il prend son poste avec l'objectif de moderniser l'institution et engage en parallèle plusieurs chantiers d'envergure qui ont bouleversés les habitudes de travail.

Récente dans l'histoire de la Maison d'enfants Saint Vincent, l'informatisation a commencé à être déployée en septembre 2021 auprès des équipes éducatives et des moyens généraux. Avant seuls les services administratifs étaient équipés en ordinateurs. L'essentiel des communications se faisaient à l'oral et par papier à l'aide de bannettes. Les équipes éducatives n'avaient ni adresse mail (de groupe ou individuelle) ni téléphone portable. A l'air du numérique, ce retard de développement informatique pose de vraies difficultés en termes de traçabilité. Malgré tout, le déploiement d'outils informatiques engendre de véritables changements de pratiques. Ces évolutions nécessitent de repenser nos canaux de communication et nos processus. Les professionnels doivent être accompagnés et formés. De plus, sous l'impulsion de l'association, de nombreux outils informatiques sont déployés au cours des deux dernières années : un outil de gestion des temps des professionnels ; le dossier de l'utilisateur informatisé (DUI) ; un logiciel de gestion des événements indésirables. A chaque fois, cela nécessite du temps d'accompagnement et d'adaptation au changement, des formations et la revue de nos procédures.

Le deuxième chantier entrepris par mon prédécesseur est la refonte des horaires. Ainsi l'ensemble des horaires des équipes éducatives de la MECS ont été revus avec l'objectif d'harmoniser les pratiques, de les rendre plus équitables entre les éducateurs, d'améliorer l'accompagnement et la coordination autour de l'enfant. Malheureusement, l'institution s'est empêtrée dans ce projet qui a duré plus de 2 ans et a fait l'objet de plusieurs manques en matière de communication. Cette situation a créé de nombreuses tensions sociales et a laissé des stigmates dans l'établissement comme le souligne le

rapport de l'inspection de la DPPE en décembre 2022. « *La question des horaires reste une source de crispation. La Direction devra veiller à la bonne communication des retours du prestataire.* »

D'un point de vue managérial, le directeur de l'époque avait une vraie volonté de mettre en place un management participatif, transversal et responsabilisant. Pour autant durant cette période, il a manqué de la communication sur une vision globale et un cap. Les projets se multiplient avec l'objectif de moderniser l'établissement mais nous n'avons pas clarifié notre objectif et notre ambition. Il règne donc un sentiment de dispersion et nous n'œuvrons pas dans un but commun. « *L'accompagnement au changement s'est révélé déséquilibré par rapport à la mise en œuvre des projets avec un encadrement intermédiaire défaillant et une communication insuffisante. Cette situation est intervenue dans un contexte post COVID avec des fragilités inhérentes* (Extrait de la conclusion du rapport d'inspection de la DPPE en décembre 2022). » A force, les équipes s'épuisent et s'éparpillent. De plus, l'organigramme en place crée aussi du flou dans les équipes. Ainsi par exemple, la Directrice Adjointe est rattachée uniquement à 1 service, celui des MNA (Cf. Annexe : Organigramme de la Maison d'enfants Saint Vincent en 2021). Sa légitimité à intervenir sur les autres dispositifs en cas d'absence du Directeur est donc largement compromise. Au fil des mois, le dialogue se distant jusqu'à se rompre entre certains membres de l'équipe cadre. Le directeur démissionne en juin 2022. A la rentrée scolaire de septembre 2022, sur une équipe de 9 cadres, seuls 3 étaient déjà en poste au mois de juin 2022.

En parallèle, la gouvernance de l'association évolue fortement au cours des cinq dernières années. La création d'une Direction Générale en 2017 et le renfort des fonctions supports RH, finance, projet, communication et qualité, au niveau du siège administratif créent de nouvelles dynamiques au sein de l'association. La refonte du projet associatif en 2022 (Cf. Annexe 1 : Présentation de l'Orsac et histoire de la Maison d'Enfants Saint Vincent), impulse la volonté de renforcer la culture et l'identité de l'ORSAC et d'homogénéiser les pratiques via la mise en place de reporting et d'outils communs (Système d'information RH, SI Comptabilité). Ces projets sont parfois en tension avec le quotidien des établissements. A contrario, la spécificité et la force de l'ORSAC est la grande autonomie laissée aux directeurs et le principe de subsidiarité. Chaque directeur pilote de manière indépendante, accompagné d'un administrateur délégué de l'association, leur activité et leur établissement. Les directeurs rendent compte de l'activité de leur structure une fois par trimestre lors d'une réunion réunissant le directeur général, l'administrateur et l'équipe de direction de l'établissement.

Compte tenu de l'histoire de la Maison d'Enfants Saint Vincent, le sentiment d'appartenance des salariés à l'ORSAC est très peu développé et mérite encore aujourd'hui d'être travaillé afin de sortir l'établissement de son isolement et créer des perspectives et des passerelles professionnelles avec les autres établissements de l'association.

1.3.2 Des professionnels insécurisés, aux problématiques en miroir des enfants

Les départs en masse des éducateurs spécialisés depuis septembre 2021, sont venus fortement bousculer les équipes, créer de la préoccupation et de l'instabilité. Cette situation crée aussi bien de l'insécurité chez les enfants que chez les professionnels. Parallèlement l'établissement peine à recruter et fidéliser des éducateurs spécialisés. Le recours à l'intérim a donc été de nombreuses fois utilisé avec toutes les limites que cela comporte : manque de cohérence et de suivi dans l'accompagnement des enfants, professionnels peu ou pas formés, manque de pérennité dans le temps pour construire une relation de confiance avec les enfants, coûts horaires. Les équipes sont donc régulièrement en sous-effectif. Ainsi, certains enfants se trouvent sans vêtement adéquats pour s'habiller, sans couche à leur taille, loupent des rendez-vous médicaux et certaines prises de médicaments. Je note aussi un laisser aller dans l'entretien des locaux. Les lieux sont sales et dérangés, du linge traîne régulièrement par terre, le mobilier est détérioré et n'est plus remplacé.

Malgré tout, nous pouvons compter sur un fort engagement des titulaires restants qui multiplient les heures réalisées pour faire face au manque de professionnels. Cette situation crée beaucoup de fatigue, les erreurs se multiplient et les compteurs de récupération d'heures s'accumulent. Au mois de juillet 2022, la situation est telle que nous demandons à la DPPE de Lyon de stopper temporairement les admissions d'enfants afin d'être en effectif réduit sur les groupes. L'objectif est de pouvoir stabiliser la situation suite à l'alerte émise par les directeurs d'école et de pouvoir prendre le temps de recruter, d'accueillir et de stabiliser les équipes. Compte tenu de la situation, notre requête est acceptée moyennant un retour à la normale pour le 1er décembre 2022.

D'un point de vue managérial, la situation de crise nécessite avant tout un fort accompagnement de l'encadrement afin de rassurer et de guider les équipes pour s'organiser. En effet, au même titre que les enfants, les équipes sont insécurisées par cette situation ainsi que par la multiplication des actes de violence des enfants (cf. 1.1.3). Pourtant, au lieu de les guider et de les rassurer, les chefs de services de l'époque laissent les professionnels en total autonomie. Les équipes sont également en perte de sens. Les exigences en termes de formalisation, de traçabilité, et la charge administrative

qui en découle n'est parfois pas compatible avec les besoins d'accompagnement des enfants.

Je m'interroge également sur les formations d'éducateurs spécialisés. Nous voyons de plus en plus de très jeunes professionnels diplômés qui postulent sur des postes d'éducateurs. Outre un mal-être croissant des étudiants qui partent exercer un autre métier une fois leur diplôme obtenu (BOUQUIER, 2023), ils sont de plus en plus jeunes en âge et en parcours de vie. Or, au vu des évolutions des profils d'enfants que la MECS accueille et accompagne, il est primordial de privilégier dans la mesure du possible des profils de professionnels matures et expérimentés. La formation d'éducateur spécialisée développe beaucoup la notion de coordination de parcours au détriment parfois de l'importance des actes du quotidien. Ainsi le sociologue Sébastien JOFFRES indique : *« Nous restons dubitatifs sur la capacité d'un centre de formation à préparer des professionnels en mesure de porter l'enjeu démocratique au sein du travail social. Il peut, certes, être véhiculé et appris en cours, mais ne constituant pas un des fondements de l'expérience étudiante, en termes d'habitus, il nous semble assez peu probable que cet enjeu structure la posture professionnelle des étudiants »* (BOUQUIER, 2023). Sur la MECS, cela vient questionner la place des maitresses de maison. En effet, la Maison d'enfants Saint Vincent bénéficie d'une cuisine centrale dans ses locaux, composée de trois cuisiniers ainsi que d'une lingerie avec une lingère. La charge de la gestion et de la préparation des repas n'incombe donc pas aux maitresses de maison ainsi qu'une bonne partie de la gestion du linge. Leurs missions consistent principalement à entretenir les locaux et encadrer les enfants lors de l'absence d'un éducateur. Jusqu'à présent, rattachées au responsable des moyens généraux et souvent relayées au rang de femme de ménage, elles ont pourtant une place essentielle dans le « prendre soin » et une transmission éducative auprès des enfants à leur niveau pourrait vraiment être intéressante.

Afin de stabiliser les équipes, un travail de rassurance et de communication est nécessaire. Il nous manque un parcours d'accueil et d'intégration permettant d'accompagner la prise de poste et la montée en compétences des professionnels et de leur transmettre notre fonctionnement et les procédures en place.

1.3.3 La complexité de l'organisation architecturale de la Grande Maison

Dès mon arrivée, j'ai été particulièrement surprise par la taille du bâtiment principal nommé « Grande Maison ». En effet, située au sein d'un parc arboré de 18 090m², la Grande Maison est un immense bâtiment historique de 3600m² (Cf. Annexe 3 : La maison

d'Enfants Saint Vincent vue de haut). Elle est composée d'un sous-sol et d'un grenier ainsi que de 3 étages d'environ 1000m² chacun qui s'organisent ainsi : au rez-de-chaussée, une salle de vie et de restauration par groupe ainsi qu'une grande cuisine centrale ; au 1^{er} étage, l'infirmerie, les bureaux des psychologues et une grande salle de réunion ; au 2^{ème} étage les chambres et salles de bain des enfants. Les enfants sont répartis par groupes de vie : 3 groupes semi-verticaux de 9 enfants, c'est-à-dire regroupant une tranche d'âge intermédiaire de 7 à 14 ans et 1 groupe de 9 adolescents de 14 à 16 ans. Au total 36 enfants habitent dans la Grande Maison.

Bien qu'organisés en groupe de vie, les enfants sont malgré tout constamment amenés à se croiser dans les couloirs, l'escalier, unique escalier de la maison, les parties communes et le parc, à différents moments de la journée. Cette situation peut être source de tensions pour les enfants, les équipes et l'encadrement, particulièrement durant les temps de transition. Dès mes premiers jours sur place, j'ai pu remarquer de multiples altercations entre les enfants, de même groupe ou de groupe différent, en fin de journée et au retour de classe. Durant ces temps, les enfants sont souvent livrés à eux-mêmes. Ils sont dispersés et éparpillés sur les différents lieux de vie des groupes, dans les différents étages de la GM ou dans le parc autour de la maison.

La parole des enfants et des professionnels concernant l'organisation de cette Grande Maison est évocateur. Le recueil du point de vue des enfants a été réalisé via des entretiens semi-directifs individuels menés auprès de 21 enfants de la MECS, 15 logeant dans la GM et 6 logeant dans les maisons à côté. Les échanges duraient entre 10 et 30 minutes et ils étaient réalisés dans une pièce permettant d'assurer la confidentialité des informations recueillies. Les enfants identifiés étaient prévenus en amont. Le choix des enfants pour participer à cette enquête s'est fait en fonction des dates d'admissions sur la MECS et de leur répartition dans les groupes de vie (les plus anciens et les plus récents de chaque groupe). A ce stade, je tiens à préciser que ces échanges étaient également menés dans le cadre de la réécriture du projet d'établissement. Ainsi à la question : « *Comment te sens-tu dans la Grande Maison ?* », 6 des 15 enfants interrogés habitants dans la Grande Maison ont répondu « *Plutôt pas bien* ». Ils ont tous précisé qu'il y a « *trop de monde* », « *trop de bruit* » et qu'elle est « *trop grande* ». Les 9 autres enfants ont répondu qu'ils se sentaient « *Plutôt bien* » ou « *Tout à fait bien* » sur la Grande Maison. En revanche, ils ont eux aussi tous précisé qu'ils la trouvent « *trop grande* », « *trop bruyante* », « *trop agitée* » et qu'il y a « *trop de violence* ». Six autres enfants interrogés qui ne vivent pas sur la Grande Maison ont tous indiqué qu'ils préfèrent l'organisation de leur lieu de vie par rapport à la Grande Maison qu'ils trouvent « *trop bruyante* ». Il ressort de ces échanges que 100% des enfants interrogés expriment qu'il y a « *trop de monde* » dans la Grande Maison et que c'est « *bruyant* ». Six enfants m'ont fait part de phénomènes de violence aussi bien physique que verbale durant les temps de transition.

D'autres avouent avoir assisté à des conversations qui ne sont pas de leur âge et en être perturbés. Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que malgré tout, la majorité des enfants interrogés apprécient l'organisation de la GM. Ils aiment la liberté qu'elle leur offre d'aller d'un groupe à l'autre quand ils le souhaitent pour retrouver des copains, leur fratrie ou bien, être avec un éducateur qu'ils apprécient. Seuls 2 enfants m'ont fait part de leur difficulté à se contenir dans un tel environnement.

La diversité des dispositifs de prise en charge et d'accueil à la Maison d'enfants Saint Vincent permet également d'observer le fonctionnement d'autres organisations, notamment sur les trois maisons individuelles qui accueillent trois groupes d'enfants distincts (les petits 3-6 ans, les adolescents et un groupe semi-vertical de 7 à 14 ans). Je remarque que ces groupes d'enfants, notamment le groupe semi-vertical dont les enfants ont les mêmes âges que ceux qui se trouvent sur la Grande Maison (7-14 ans), sont beaucoup plus apaisés que les autres enfants. Ils sont moins dispersés et il y a moins de phénomènes de violence. Lors des entretiens menés avec eux, 5 enfants sur 6 m'ont indiqué se sentir « *Plutôt bien* » ou « *Tout à fait bien* » sur leur lieu de vie. Parallèlement il y a beaucoup moins d'absentéisme et de turnover des professionnels sur ces groupes.

Du point de vue des professionnels pour la majorité d'entre eux, l'architecture interne de la Grande Maison est perçue comme la principale cause de l'agitation, de l'excitation des enfants et de débordements. Ils m'ont indiqué qu'ils cherchent souvent les enfants, qu'ils peuvent se sentir vite éparpillés, qu'ils ont du mal à s'organiser et à penser le quotidien. Certains m'ont expliqué, par exemple, que s'ils souhaitent effectuer un travail éducatif individualisé avec un enfant, comme ranger sa chambre ou faire son lit, cela nécessite de laisser les autres enfants du groupe sans surveillance. Ils sont conscients des difficultés organisationnelles engendrées par la Grande Maison. Cependant les éducateurs m'ont également indiqué que cette organisation leur permet de se sentir moins seuls sur leur groupe et face aux enfants, et de faire preuve de solidarité entre eux. La proximité entre les différents groupes et le fait que les portes restent toujours ouvertes entre les différents lieux de vie, les sécurisent.

L'espace de vie de la Grande Maison n'est donc pas un lieu contenant qui réponde au besoin des enfants que nous accueillons et accompagnons.

Plus que jamais la MECS est un lieu qui doit permettre la mise en sécurité des enfants ainsi que leur épanouissement. Les difficultés internes que nous rencontrons (organisationnelles, horaires d'internat, architecture des bâtiments) viennent se cumuler aux difficultés du secteur (pénurie de professionnels formés, tensions salariales, nouvelles attentes et rapport au travail) et à l'évolution des profils des enfants qui nous sont confiés. L'ensemble de ces éléments nécessitent d'engager le changement pour faire évoluer notre accompagnement.

2 La place des enfants en MECS : une notion à réaffirmer

En première ligne dans les dispositifs de protection de l'enfance, les MECS ont connu une évolution significative, tant dans leur conception que dans leurs pratiques. Cette évolution s'inscrit dans un contexte plus large, marqué par une meilleure compréhension des besoins et du développement des enfants, ainsi que par des transformations dans le domaine des politiques publiques et du travail social. Dans cette partie, j'aborderai dans un premier temps la transformation des conceptions et des approches vis-à-vis des enfants placés en MECS, en mettant en évidence les avancées dans la connaissance du développement de l'enfant et les implications qui en découlent pour leur prise en charge. J'examinerai ensuite l'évolution des politiques publiques concernant la protection de l'enfance et la prise en charge des enfants placés en MECS. Je mettrai en lumière les transformations législatives, les orientations politiques et les dispositifs mis en place pour garantir une prise en charge de qualité et favoriser l'épanouissement des enfants placés en MECS. Enfin, je m'intéresserai à l'évolution du travail social. J'analyserai les changements dans les pratiques professionnelles, les compétences requises et les modèles d'intervention qui se sont développés pour mieux répondre aux besoins spécifiques des enfants placés en MECS.

2.1 De l'enfant inadapté à l'enfant à protéger : l'importance du besoin de sécurité

Dans les années 1970, la protection de l'enfance s'est structurée autour de politiques essentiellement centrées sur la famille. Selon l'article 3-1, la Convention Internationale des droits de l'enfant (CIDE) de 1989, « *dans, toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale* ». Pourtant il faut attendre la loi du 14 mars 2016 pour que l'enfant devienne le sujet central de la protection de l'enfance. En effet, « *revenant sur une approche considérée comme « familialiste » voir « paternaliste » de l'article L 112-3 du CASF, l'article 1^{er} [de la loi du 14 mars 2016] place l'enfant au centre de l'intervention (le désignant clairement comme sujet de cette intervention)* (Protection de l'enfant : les nouvelles dispositions issues de la loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant, Mars 2016, p. 1). » En matière de compréhension et de connaissance du développement et du fonctionnement des enfants en protection de l'enfance, j'ai choisi de développer ci-après trois piliers qui doivent structurer

Jeanne DELANOUE - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2023

l'accompagnement en MECS : les besoins fondamentaux de l'enfant, la théorie de l'attachement et les droits de l'enfants. Bien que faisant partie intégrante des besoins fondamentaux de l'enfant, je développerai à part les besoins affectifs de l'enfant afin notamment de pouvoir développer plus spécifiquement la théorie de l'attachement.

2.1.1 La théorie de l'attachement ou la puissance d'un lien sécurisant

L'une des notions socle dans la compréhension du développement de l'enfant est la Théorie de l'attachement. Développée par John BOWLBY, la notion d'attachement apparaît pour la première fois en 1958. A cette époque, John BOWLBY « *insiste bien sur le fait que l'attachement est un besoin primaire qui, dans une perspective darwiniste, est essentiel à la survie de l'espèce* » (DUGRAVIER & BARBEY-MINTZ, 2015, p. 15). Ainsi l'attachement se manifeste par la recherche de proximité et de sécurité auprès de la figure d'attachement ainsi que de protestation en cas de séparation. « *Le système d'attachement a pour but de favoriser la proximité de l'enfant avec une ou des figures adultes afin d'obtenir un réconfort lui permettant de retrouver un sentiment de sécurité interne face aux éventuels dangers de l'environnement* (idem, p.15). » John BOWLBY développe ainsi la notion de « *care-giver* », « *donneur de soin* » à travers trois critères. Tout d'abord c'est une personne sensible, empathique qui est concernée et attentive aux signes du bébé en continue et capable de répondre à ses demandes. Le *care-giver* est une « *personne prenant soin physiquement et émotionnellement de l'enfant* » (idem, p.17). La deuxième qualité du *care-giver* est sa stabilité. Il doit être présent et investi de manière importante et régulière auprès de l'enfant, de manière pérenne. Enfin, la troisième qualité du *care-giver* est sa prévisibilité. C'est-à-dire sa capacité à enchaîner des actions récurrentes et identiques permettant à l'enfant de se repérer dans le temps et d'établir des liens de causalité. L'absence de *care-giver* selon la définition précédente entraîne des troubles de l'attachement, un attachement insécure, et des stratégies défensives chez l'enfant. L'enfant développe une mauvaise image de soi et perçoit son environnement et plus particulièrement les adultes comme non fiables, incapables de répondre à ses besoins. A l'inverse, l'attachement sécure permet à l'enfant d'avoir une meilleure estime de soi et favorise sa capacité d'exploration. « *La figure d'attachement de l'enfant représente la base à partir de laquelle il peut s'autoriser à explorer le monde environnant. Son aptitude à explorer repose sur la qualité de ses liens d'attachement* » (idem, p.17).

Depuis la théorie de l'attachement et les effets d'un attachement insécure ont été largement renforcés par les neurosciences. En effet, les neurosciences mettent en avant les effets négatifs du stress et de la peur chronique sur l'organisme et le développement

du cerveau d'un bébé ou d'un enfant (GARON-CARRIER, 2014, p. 299). Ainsi la sécrétion de cortisol et d'adrénaline provoquée par le stress et la peur ont, à hautes doses, des effets toxiques pour l'organisme. Cela peut notamment perturber le développement cérébral, altérer le développement du système biologique de gestion du stress, engendrer des difficultés émotionnelles et interpersonnelles, affaiblir les capacités d'apprentissage. Un attachement insécurité et l'absence de *care-giver* créent un important stress chez l'enfant. « *En résumé, participe au sentiment de sécurité de base du bébé, le fait de disposer d'un petit nombre de care-givers fortement engagés auprès de lui, disponibles et sensibles, c'est-à-dire attentifs, sachant entendre ses besoins et sachant y répondre de manière adaptée, et qu'il retrouve selon une routine quotidienne* » (MARTIN-BLACHAIS, 2017, p. 54).

Les enfants que nous accueillons en MECS présentent majoritairement ce type de troubles. A la Maison d'Enfants Saint Vincent, comme dans la plus-part des MECS, chaque enfant a un éducateur référent. C'est notamment lui qui est présent au moment de l'admission de l'enfant ou du jeune et à son arrivée sur la MECS. C'est lui qui est en lien avec l'assistante sociale, qui rédige les comptes rendus d'évolution et les rapports, participe aux audiences, réalise les démarches liées à l'enfant (achat de vêture, inscriptions aux activités extra-scolaires et à l'école). Cet éducateur fait office de *care-giver*. Je remarque à quel point l'éducateur référent est important pour l'enfant. C'est une relation privilégiée qui fait repère pour l'enfant. En l'absence de leur éducateur référent, selon leur âge et leur sécurité interne, certains enfants sont complètement perdus et insécurisés. Leur comportement est complètement différent.

Pour autant, il est illusoire de penser le placement comme solution miracle. Tout d'abord parce que la séparation ne suffit pas toujours à résoudre les difficultés psychiques engendrées par la détérioration des liens parents/enfants. « *Ces enfants peuvent par leurs comportements entraver les apprentissages, l'activité et les relations sociales. [...] Confrontés à un nouveau cadre familial, et face à la rupture du lien, ils peuvent tenter d'y rejouer les scènes passées et les traumatismes vécus* » (idem, p.85). Ensuite parce qu'actuellement, la stabilité de l'éducateur de référence, du *care-giver*, en MECS et notamment à la Maison d'Enfants Saint Vincent, est aujourd'hui très impactée par les mouvements de personnels. A titre d'exemple, l'ancienneté moyenne d'un éducateur spécialisé ou d'un moniteur éducateur travaillant à la Maison d'Enfants Saint Vincent est passé de 10.74 ans en 2016 à 7.94 ans en 2022. En 2022, sur certains groupes, au lieu d'avoir trois éducateurs titulaires nous n'en avons qu'un seul. La multiplication des éducateurs de passage et l'augmentation du nombre de référence d'enfant par éducateur titulaire insécurisent les enfants qui ne (re)trouvent pas de figure d'attachement stable. Les exemples sont nombreux pour montrer les impacts de cet attachement insécurité que l'on peut retrouver à n'importe quel âge. Je pense notamment à une jeune de 17 ans.

Suite aux départs d'un éducateur et d'une maitresse de maison avec qui elle était particulièrement en lien, elle se met à multiplier les comportements à risque et rentre de plus en plus tard dans la nuit sans prévenir et sans autorisation.

L'insécurisation et l'insécurité des enfants que nous accueillons se traduit également dans leur difficulté parfois leur incapacité à se concentrer et s'investir dans les apprentissages, notamment à l'école. Ainsi nous remarquons à La Maison d'enfants Saint Vincent, que 100% des enfants que nous accompagnons sont en difficulté à l'école. Ces difficultés sont plus ou moins importantes et concernent aussi bien les apprentissages que la sociabilisation. La notion du méta-besoin de sécurité qui sera développée dans le point suivant, dont l'un des socles est la théorie de l'attachement, permet de comprendre pourquoi il est si difficile pour ces enfants de s'investir à l'école ou dans une formation. En parallèle, j'observe que quand les enfants se sentent investis par un adulte qui va les soutenir, éducateur, maitresse, professeur, à quel point leur progrès sont spectaculaires. Comme ce garçon de 10 ans qui multipliait les comportements agressifs à l'école jusqu'à l'exclusion. Au cours d'un échange, il a pu exprimer le fait qu'il se sentait mis de côté par la maitresse car il avait trop de retard dans les apprentissages qu'il ne pourrait pas rattraper.

« On aurait pu penser que l'ensemble des travaux pionniers retracés brièvement ci-dessus, pour intéressants qu'ils aient été, soient datés, à l'heure où les neurosciences sont en mesure de montrer le fonctionnement du cerveau en temps réel. Il n'en est rien. Outre le fait que ces travaux précurseurs ont eu une postérité donnant lieu à un enrichissement considérables sans réelle remise en question des fondamentaux, les neurosciences viennent en confirmer la pertinence en les éclairant sous un jour nouveau (MARTIN-BLACHAIS, 2017, p. 50). »

La théorie de l'attachement rappelle à quel point l'enfant a besoin pour son développement d'une personne de référence qui le rassure et le sécurise. Elle nous enseigne qu'*« une réponse sensible aux besoins émotionnels et notamment aux émotions négatives de enfants joue un rôle important dans la sécurité de la relation d'attachement (TOUSSAINT & BACRO, 2021, p. 175). »* Face aux difficultés de recrutement et au turnover en protection de l'enfance, il existe donc un enjeu fort de fidélisation des professionnels. L'institution doit aussi se questionner sur sa capacité à mettre en place un cadre de référence rassurant et sécurisant.

2.1.2 Les besoins fondamentaux de l'enfant et le méta besoin de sécurité : une démarche pluridisciplinaire et universelle

La compréhension des besoins fondamentaux de l'enfant a évolué au fil du temps passant d'une vision principalement centrée sur les besoins physiques à une approche plus holistique prenant en compte les aspects émotionnels, sociaux et cognitifs de l'enfant. Publiée en février 2017, la démarche de consensus sur les besoins de l'enfant (MARTIN-BLACHAIS) a pour ambition d'établir une vision partagée, pluridisciplinaire et transversale des besoins fondamentaux de l'enfant. A l'issue de la démarche, les auteurs posent un postulat : « *le besoin de sécurité comme méta-besoin* (MARTIN-BLACHAIS, 2017, p. 11). » Prérequis indispensable au développement et à l'épanouissement des enfants le méta-besoin de sécurité regroupe ainsi la satisfaction des besoins physiologique, la sécurité physique et la sécurité affective. « *Considérant que la satisfaction du besoin de sécurité physique et affective conditionne la satisfaction des autres besoins, nous postulons que le méta-besoin des besoins fondamentaux universels de l'enfant en protection de l'enfance est le besoin de sécurité, besoin nécessaire tout au long de la vie* (idem, p.12). » La notion de méta-besoin de sécurité regroupe un certain nombre d'autres besoins qui sont résumés dans la carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant (Cf. Annexe 4 : Carte des besoin fondamentaux universels de l'enfant).

Au centre de tous les besoins se trouve *les besoins physiologiques et de santé* plus communément appelé les besoins primaires. Chez l'enfant, la satisfaction des besoins physiologiques (idem, p.47) consiste à être nourri, lavé et dormir selon des rythmes réguliers, en qualité et en quantité adaptée à son âge. Il s'agit également d'être vêtu avec des vêtements propres et en rapport avec les nécessités climatiques. Un point d'attention est également porté concernant sa santé globale, l'accès aux services et à un suivi de santé, le suivi ou la prise en charge de problème ponctuels ou chroniques, la prévention et l'éducation à la santé. Parmi les enfants que nous accueillons, nous constatons souvent à quel point ses besoins sont mis à mal au sein de leur famille. L'un des premiers leviers des éducateurs consiste donc à poser les bases de cet accompagnement quotidien, ritualiser les routines d'hygiènes et du prendre soin.

Le cercle 2 au cœur du méta-besoin de sécurité est *le besoin de protection*. « *L'enjeu de ce besoin est la protection à l'égard de toute forme de maltraitance, soit violence physique, sexuelle, psychologique, exposition à la violence conjugale et négligence* (MARTIN-BLACHAIS, 2017, p. 48). » La définition de la maltraitance est un défi dans la mesure où elle sert de base pour évaluer la situation de danger dans laquelle se trouve l'enfant. La classification qui sert de référence actuellement est la CAN pour Child Abuse & Neglect (KRUG, DAHLBERG, & MERCY, 2002, pp. 75-105). Cette classification répertorie 4 types de mauvais traitements : la maltraitance physique, la maltraitance

psychologique (ou émotionnelle) dont le fait d'être exposé à la violence conjugale, la maltraitance sexuelle et la négligence. Les trois premières catégories sont en lien avec l'intégrité d'une personne. La négligence constitue la maltraitance par omission, à savoir « *l'absence de mobilisation de l'adulte dont dépendant le présent et l'avenir de l'enfant. Invisible et souvent oubliée, la négligence à néanmoins pour enjeu la survie, la sécurisation, l'éveil, l'estime de soi et l'éducation de l'enfant* » (idem). L'exposition à des formes répétées de négligence sur les premières années de la vie a des impacts sur le développement de l'enfant et sur sa santé. Pour autant, elle est la plus fréquente quantitativement et la plus difficile à repérer et identifier. L'un des enjeux qui demeurent en protection de l'enfance est donc la modélisation des besoins de l'enfants et le repérage de ceux qui ne sont pas suffisamment satisfaits. Enfin, Le cercle 3 qui finalise le méta-besoin de sécurité est *le besoin de sécurité affective et relationnelle* basé sur la théorie de l'attachement (cf. 2.1.1).

En complément du méta-besoin de sécurité, la démarche de consensus définit 4 autres besoins fondamentaux à caractère universel. *Le besoin d'expériences et d'exploration du monde* (MARTIN-BLACHAIS, 2017, p. 58) correspond au besoin de réaliser des expériences corporelles et physiques, expériences ludiques et créatives, expériences expressives et langagières, expériences cognitives et réflexives. Concernant la satisfaction de ce besoin, j'ai notamment en tête l'accueil d'un garçon sur le dispositif des 3-6 ans de la Maison d'Enfants Saint Vincent. Sa maman était en grande difficulté pour comprendre les besoins fondamentaux de son fils. Ainsi il passait l'essentiel de sa journée dans le salon, dans un parc pour bébé face à la télévision allumée. Dans cette famille, il n'y avait ni violence physique, psychique, émotionnelle ou négligence telle que vue précédemment mais un manque important de stimulation de l'enfant. Lorsque nous l'avons accueilli, il est arrivé en poussette car à 3 ans, il ne marchait pas, il ne parlait pas et il n'avait aucune autonomie dans les gestes du quotidien. En quelques mois il a fait d'énormes progrès. Aujourd'hui il a 5 ans. C'est un petit garçon qui court, saute, parle, est autonome pour manger et s'habiller. Il est en moyenne section de maternelle. Les négligences dont il souffrait étaient une entrave à son développement.

L'autre besoin identifié est celui d'évoluer au sein d'un cadre de règles et de limites : « *L'enjeu est l'intériorisation par l'enfant d'un ensemble de codes et de valeurs sociales au service de son adaptation et de son insertion sociale. Est aussi en jeu la capacité de l'enfant à se réguler sur le plan émotionnel et comportemental de manière à ne pas être envahi par ses émotions, mais à pouvoir les reconnaître et les exprimer, sans agresser ses proches ou ses pairs (comportement d'agression/dominant), et sans se mettre à la merci d'autrui (comportement de victimisation/dominé)* » (MARTIN-BLACHAIS, 2017, p. 60). »

Le 3^{ème} besoin mis en avant par la démarche est le *besoin d'identité* : « *Pour se construire une identité individuée et singulière, l'enfant doit pouvoir s'inscrire dans une filiation et dans une inscription des générations. Le besoin d'identité renvoie à la capacité à accéder à la conscience de soi comme sujet individué pluridimensionnel (idem, p.61).* » En MECS, cette notion renvoie à l'ensemble du travail qui doit être mené avec les familles afin de permettre à l'enfant d'accéder à son histoire familiale et d'accepter les compétences et les limites de ses parents. Le besoin d'identité renvoie également à la reconnaissance de son sexe, son orientation sexuelle, son origine nationale, sa religion, ses convictions, son identité culturelle et sa personnalité. C'est donc tout un travail qui doit être mené en MECS afin de composer entre les besoins et les attentes individuelles et le cadre imposé par le collectif.

Enfin, le dernier besoin correspond au *besoin d'estime et de valorisation de soi*. En effet, « *l'enfant a besoin d'avoir une image positive de soi pour pouvoir se faire confiance, corrélée au sentiment de compétences et à la capacité d'affirmer des préférences, des choix, et avec l'âge la capacité à projeter une trajectoire, la capacité à être empathique et construire des relations stables et la capacité à prendre soin de soi (idem, p.62).* »

La non-réponse à ses besoins fondamentaux entrave le bon développement de l'enfant. Pire elle peut engendrer des troubles chez l'enfant, troubles du comportements, troubles stress post-traumatiques, troubles somatiques, addictions, troubles des acquisitions, etc... (BERGER, 2020) « *Les mineurs pris en charge en protection de l'enfance voient leur développement compromis du fait des situations adverses auxquelles ils ont été confrontés. Toutefois, l'impact traumatogène sera variable et singulier pour chaque enfant [...] Les défaillances de la réponse à leurs besoins, la sémiologie clinique exprimée, comme les troubles susceptibles d'être générés par la rupture, la séparation et le placement conduisent à l'expression de besoins spécifiques auxquels devront répondre les modes de suppléances (MARTIN-BLACHAIS, 2017, p. 15).* » Ainsi, outre la mise en sécurité, le placement en MECS doit permettre de couvrir ces besoins. De plus il est essentiel de garder en tête que sans satisfaction du méta-besoin de sécurité, la satisfactions des autres besoins sont largement compromis.

2.1.3 Le pouvoir d'agir : un droit trop souvent oublié en protection de l'enfance

Le troisième pilier de l'accompagnement en MECS repose sur les droits des enfants. L'un des textes socle concernant les enfants est la Convention Internationale des droits de l'enfant (CIDE). La CIDE est un traité international adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies le 20 novembre 1989 et ratifiée par la quasi-totalité des pays du monde.

L'une des notions phare mise en exergue par la CIDE est *la primauté de l'intérêt supérieur de l'enfant* (CIDE, article 3). Cette notion clef, malheureusement encore trop souvent oubliée dans les parcours de la protection de l'enfance, établit que l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale dans toutes les décisions et actions le concernant. S'il n'existe pas de définition précise de l'intérêt supérieur de l'enfant, il est possible d'affirmer que l'intérêt de l'enfant est de voir ses besoins fondamentaux satisfaits. Ainsi, les États doivent prendre toutes les mesures appropriées pour garantir la protection et le bien-être de l'enfant. De plus, la CIDE reconnaît aux enfants certains droits fondamentaux, notamment le droit à la survie, au développement, à la protection et à la participation. Elle stipule que tous les enfants, sans discrimination, ont le droit de bénéficier de ces droits. La CIDE affirme que « *tous les enfants ont droit à une protection égale et à des chances égales, sans discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, la langue, la religion, l'origine sociale, les handicaps, la naissance ou toute autre situation. [Elle reconnaît également] le droit de l'enfant à la vie, à la santé, à une alimentation adéquate, à un logement, à l'éducation, aux soins médicaux et à un niveau de vie suffisant pour son développement physique, mental, spirituel, moral et social* (idem, articles 2, 19, 24, 27, 28, 29, 31) » La CIDE énonce « *le droit de l'enfant à être protégé contre toutes les formes de violence, d'exploitation et de maltraitance, y compris la traite, le travail des enfants, la violence domestique, l'exploitation sexuelle et la torture* (idem, article 19). »

Parmi les droits fondamentaux des enfants, la CIDE garantit le droit de l'enfant à la liberté d'expression, à la liberté de pensée, de conscience et de religion, ainsi qu'à la participation à la prise de décisions qui le concernent, en fonction de son âge et de sa maturité. Ainsi, les articles 12 à 17 de la CIDE mettent en avant les droits de participation des enfants : le droit de s'exprimer, de parler et de donner son avis (art 12, 13, 14) ; le droit d'être écouté et entendu (art 12 et 14) ; le droit d'être pris en compte (art 12) ; le droit de participer au processus de décision et à sa mise en œuvre (art 12, 15, 17). Cette notion est renforcée par la loi de 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale en France. Loi de référence, elle vise à renforcer les droits des personnes accompagnées et favorise leur participation active dans les décisions qui les concerne. Ainsi, comme évoqué dans le point 1.1.3, elle provoque un changement de paradigme radical dans le secteur social et médico-social puisqu'elle impose de passer d'une logique d'assistantat et du modèle tutélaire et réparateur à une logique où la personne doit être partie prenante. « *Le travail social n'est pas un 'travail sur autrui', c'est un 'travail avec autrui'. La posture attendue n'est donc plus dans une expertise sur les autres mais dans une expertise avec les autres (passer du diagnosticien au maïeuticien). L'enjeu est de passer du modèle de l'expertocratie (modèle médical avec des rôles séparés, ceux qui*

savent et ceux qui disent leur problème, professionnels/ professionnels/’usagers’) au modèle de catalyseur : le catalyseur en chimie permet une réaction mais se retire à la fin ; il a seulement permis que la réaction se produise (BOURGUIGNON, 2015, p. 20). » Les pratiques des professionnels et des institutions ont donc dû s’adapter afin de favoriser la « *participation directe ou avec l’aide de son représentant légal [de la personne accompagnée] à la conception et à la mise en œuvre du projet d’accueil et d’accompagnement qui la concerne* (Loi de 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l’action sociale et médico-sociale, art. L. 311-3). » Cette loi vise à renforcer l’autonomie, la dignité et le pouvoir d’agir des personnes accompagnées. Le développement du pouvoir d’agir peut-être défini comme « *le processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d’agir de manière efficiente sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s’identifient.* (BOSSE, 2015, p. 276) » En protection de l’enfance, la mise en application de la loi vient se heurter à l’origine même du placement. En effet, dans le cadre d’un placement judiciaire, qui représentent actuellement la majorité des placements en MECS, la décision s’impose à la famille, parents et enfants via une ordonnance de placement par le juge. Par la suite, ni les parents, ni les enfants n’ont la possibilité de choisir l’établissement dans lequel l’enfant sera placé. Le choix est réalisé par l’ASE, dans le meilleur des cas, en fonction du projet de l’établissement s’il correspond au besoin de l’enfant. Dans la majorité des cas, d’autant plus en ce moment compte tenu de la saturation des dispositifs, le placement en MECS est réalisé en fonction des places libres au sein des établissements.

Ainsi à la Maison d’enfants Saint Vincent, comme dans encore de nombreux dispositifs de la protection de l’enfance, je remarque que la mise en place du travail autour du développement du pouvoir d’agir est lente et nécessite un accompagnement permanent des professionnels. En effet, si cette notion commence à être bien ancrée lorsqu’il s’agit d’un adulte, il existe une complexité accrue lorsqu’il s’agit d’enfants, d’autant plus d’enfants qui présentent des troubles du comportement, qui ont été exposés à la violence et souffrent de carences éducatives. Quelles est la valeur de leur parole ? Un enfant peut-il savoir ce qui est bon pour lui ? Est-ce que ce n’est pas donner trop de pouvoir à l’enfant ? Le rapport « Prendre en compte la parole de l’enfant : un droit pour l’enfant, un devoir pour l’adulte » publié en 2020 par la Défenseure des droits, Claire HEDON, rappelle la nécessité de prendre en compte la parole de l’enfant. « *Le droit à la participation de l’enfant, devant l’ampleur des dommages causés par son défaut, ne saurait donc être considéré comme un luxe ou un surplus. Il doit être compris comme une nécessité, et sa mise en œuvre doit en assurer la pleine portée* » (HEDON, 2020, p. 3).

Afin de favoriser la participation et encourager l'expression de la parole, la loi 2002-2 a prévu différents outils tels que le conseil de vie sociale, le contrat de séjour ou document individuel de prise en charge (DIPEC) dans la protection de l'enfance et le projet individualisé entre autres. La Maison d'Enfants Saint Vincent veille à ce que les enfants participent à l'ensemble des réunions DIPEC ou actualisation de projet les concernant. Cependant, le formalisme de ces réunions, l'importance du nombre d'acteur et le rôle de chacun (directeur, chef de service, psychologues, assistante sociale, éducateur référent) permettent-ils réellement de libérer la parole de l'enfant ? De même que le conflit de loyauté souvent ressenti par les enfants envers leurs parents est particulièrement inhibiteur. De plus, quelle est la portée de la signature d'un enfant sur un document alors qu'il ne maîtrise pas la lecture et la portée juridique ?

Le conseil de vie sociale est également difficile à mettre en œuvre au sein des MECS. En effet, il fait l'objet de nombreuses recommandations de bonnes pratiques et les écrits sont nombreux afin de favoriser sa mise en place. Cependant, l'origine du placement vient régulièrement se heurter à l'efficacité de cet outil. Dans cette dynamique un conseil des enfants existe à la Maison d'enfants Saint Vincent. Cependant son appropriation par les enfants est lente. Elle requiert un bon accompagnement et une objectivité totale des éducateurs. De plus, la question de la liberté de parole d'enfants face à des adultes et plus particulièrement face à leurs éducateurs dans une instance très formelle se pose là-aussi.

Ainsi les MECS doivent faire preuve d'une grande vigilance dans la manière de recueillir la parole de l'enfant et de la retranscrire. Pourtant favoriser le pouvoir d'agir et renforcer l'autodétermination des enfants accompagnés en MECS est primordial pour leur permettre de prendre ou reprendre en main leur destin. Pour leur permettre de se sentir acteur de leur vie et donner du sens au placement. L'accompagnement des enfants à développer leur capacité à exprimer leur choix, leurs préférences et leurs besoins, encourager leur libre expression et favoriser la transparence concernant les informations qui les concernent, sont des enjeux clés à intégrer dans l'évolution de l'accompagnement en MECS.

2.2 De l'intention du parcours à la réalité jalonnée de ruptures

Comme évoqué dans le point 1.1.3, le parcours vise à apporter de la cohérence et de la continuité dans les dispositifs mis en place pour la personne accompagnée en tenant compte de ses besoins et de ses attentes dans le but de favoriser son inclusion au sein de la société. Aujourd'hui, un consensus existe autour de l'impact délétère des ruptures

dans les parcours des enfants en protection de l'enfance. Je m'attacherai dans cette partie à développer trois points d'encrage du travail en protection de l'enfance permettant de sécuriser le parcours de enfants : l'enjeu du projet pour l'enfant, l'importance du travail avec les familles et la promotion de l'inclusion.

2.2.1 La fluidité du parcours : l'enjeu du projet pour l'enfant

La loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant introduit le concept du "projet pour l'enfant" dans le domaine de la protection de l'enfance. Elle précise qu'il devrait être établi « *pour chaque mineur bénéficiant d'une prestation d'aide sociale à l'enfance, hors aides financières, ou d'une mesure de protection judiciaire* » et « *visé à garantir son développement physique, psychique, affectif, intellectuel et social* (Loi 2016-297 du 14 mars 2016, Art. L. 223-1-1). » Ce document accompagne l'enfant tout au long de son parcours au titre de la protection de l'enfance et a pour objectif d'apporter de la continuité dans son parcours.

Le projet pour l'enfant, tel que défini par la loi de 2016, vise à placer l'enfant au cœur des décisions qui le concernent, en garantissant une prise en charge individualisée et cohérente. Son objectif « *visé à garantir son développement physique, psychique, affectif, intellectuel et social. Ce document accompagne le mineur tout au long de son parcours au titre de la protection de l'enfance* (idem) » afin de favoriser son développement, son épanouissement et sa protection tout en tenant compte de ses droits et de ses souhaits. Avec le projet pour l'enfant, la loi met l'accent sur l'individualisation de l'accompagnement de chaque enfant. Le projet pour l'enfant est conçu pour répondre aux besoins spécifiques de chaque enfant, en prenant en compte son histoire, ses besoins, ses droits et ses souhaits. En lien avec le paragraphe précédent sur le pouvoir d'agir, la loi insiste sur l'importance de prendre en compte l'opinion de l'enfant dans l'élaboration du projet pour l'enfant. Il est donc élaboré en concertation avec l'enfant lui-même, ses parents ou représentants légaux, ainsi que les professionnels impliqués dans sa prise en charge et son accompagnement. Le projet doit définir des objectifs clairs et des actions concrètes à mettre en place pour favoriser le développement et le bien-être de l'enfant. Il concerne l'ensemble des pans de la vie de l'enfant : santé, scolarité, éducation. Ainsi il peut inclure des mesures de soutien matériel, éducatif, médical, psychologique ou social, en fonction des besoins identifiés. « *Dans une approche pluridisciplinaire, ce document détermine la nature et les objectifs des interventions menées en direction du mineur, de ses parents et de son environnement, leur délai de mise en œuvre, leur durée, le rôle du ou des parents et, le cas échéant, des tiers intervenant auprès du mineur* (Loi 2016-297 du 14 mars 2016, Art. L. 223-1-1). »

Il est à distinguer du projet individualisé qui est réalisé dans les mois qui suivent l'arrivée d'un enfant sur la MECS. Le projet individualisé est réalisé par la structure d'accueil. Le projet pour l'enfant est lui porté et à l'initiative des services de l'ASE. Malheureusement, il est encore trop rarement réalisé faute de moyens humains et de temps. A titre d'exemple, seulement 8 enfants sur les 50 enfants accueillis à la MECS en décembre 2022 ont leur projet pour l'enfant réalisé. Pourtant le projet pour l'enfant répond à l'une des grandes ambitions de la protection de l'enfance. En théorie, le projet pour l'enfant vise à assurer une continuité dans la prise en charge de l'enfant. Pour cela l'accent est mis sur la coordination entre les différents acteurs et services impliqués. D'ailleurs, il est impressionnant de voir le nombre d'interlocuteurs qui interviennent sur le parcours d'un enfant accompagné en protection de l'enfance : assistante ou travailleur social des services de l'ASE, juge des enfants, responsable enfance, parents ou famille, équipes éducatives du dispositif de placement, enseignants, médecin. Pour peu que l'enfant ait un suivi particulier au niveau de sa santé ou soit en situation de handicap, peuvent alors s'ajouter psychologues, infirmier/ères, pédopsychiatres, orthophonistes et psychomotricien(ne)s, entre autres. La transmission de l'information entre toute ces personnes est donc un enjeu majeur. Malheureusement, encore aujourd'hui cette coordination fait défaut. *« Le projet pour l'enfant, censé garantir sa prise en charge dans de bonnes conditions, se heurte, en pratique, à de nombreux écueils. Outre son application inégale sur le territoire et le non-respect des délais pour son élaboration, la méthodologie retenue n'est guère satisfaisante. Le projet est rarement concerté et pas toujours actualisé (Cour des comptes, 2020, p. 9). »*

L'enjeu de coordination se situe également au sein des politiques sociales. En effet, la fragmentation de l'offre dans le champ social et médico-social multiplie les risques de ruptures dans la cohérence et la continuité des accompagnements. Les clivages professionnels (personnels soignants, personnels éducatifs...), la myriade de types ou catégorie d'établissements ou services (aujourd'hui 83 catégories d'ESSMS sont identifiées dans le fichier FINISS, contre 7 catégories d'établissements recensés à l'article 3 de la loi du 30 juin 1975...), la multiplication des structures sur le terrain (32.200 ESSMS en 2002 à 44.580 en 2014) , le cloisonnement administratif et organisationnel (ARS, DDCS, CD...), le morcellement des financements (Etat, Département, Sécurité sociale...) rendent peu lisibles et compréhensibles le secteur (JOUVE, S., cours magistral, Cadre réglementaire et méthodologique de la coordination de parcours », 30 septembre 2021). *« La coordination au sein des services déconcentrés de l'État est aujourd'hui inexistante sur ce sujet, de sorte que la complémentarité avec les politiques de santé ou d'éducation n'est pas assurée. Il est dès lors nécessaire qu'une coordination stratégique et opérationnelle s'instaure au sein des services déconcentrés de l'État sous*

l'égide du préfet de département pour permettre une plus grande mobilisation des acteurs (Cour des comptes, 2020, p. 13). »

Cependant, un travail partenarial pluridisciplinaire autour de l'enfant permet une grande richesse dans le regard et l'aide apportée à l'enfant. Face aux problématiques des enfants que nous accompagnons en MECS, penser que nous pourrions seuls répondre à l'ensemble de leur besoin est illusoire et prétentieux. Ainsi, la collaboration avec des partenaires externes à l'établissement est essentielle. Ces partenariats permettent de sécuriser le parcours de l'enfant dans la mesure où ils permettent des passages de relais et réduisent l'épuisement des structures et des professionnels. Il en va de même du travail qui doit être menées au sein des équipes d'un établissement. La communication et la transparence des informations transmises sont des bases indispensables pour une collaboration harmonieuse et durable.

2.2.2 Le travail avec les familles : un enjeu de clarification des liens pour assurer un meilleur accompagnement des enfants

Rarement simple et évident, quels que soient les motifs du placement, le travail avec les parents et les familles fait partie intégrante de l'accompagnement des enfants en MECS. Au fil des années et des politiques de la protection de l'enfance, la place des parents évolue.

Dans le cadre de leur autorité parentale, les parents ont le devoir de « *jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son développement, dans le respect dû à sa personne* (Code civil, Livre 1^{er}, Chapitre 1er : De l'autorité parentale relativement à la personne de l'enfant, Articles 371 à 381-2). » Jusqu'à la loi du 4 juin 1970, le père exerce seul l'autorité. On parle alors de la puissance paternelle. La loi du 4 juin 1970 instaure l'autorité parentale, conjointe entre le père et la mère. La loi n°2002-305 du 4 mars 2002 a remanié l'article 371-1 du Code civil en précisant que "*l'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant*". Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent, selon son âge et son degré de maturité. En ce qui concerne la place des familles en protection de l'enfance, le concept dominant jusqu'à l'année 1970-1980 est celui de la substitution (CHENUT, 2021, p. 124). L'enfant est placé dans une institution ou dans une famille d'accueil dans le but de l'éloigner de son milieu familial jugé néfaste. Les parents sont exclus de l'éducation de leur enfant. En 1980, le rapport Bianco-Lamy, souligne que les parents et les enfants sont les grands absents de la protection de l'enfance. Une meilleure connaissance des mécanismes de

séparation ont également permis de mettre en évidence les effets néfastes d'une rupture de lien. Ainsi, la notion de suppléance se développe à partir des années 80 et ce jusqu'aux années 2000. Les parents restent titulaires de l'autorité parentale sauf en ce qui concerne les actes usuels. A partir des années 2000, les notions de coparentalité ou de co-éducation sont proposées (CHENUT, 2021, p. 128). Les parents sont considérés comme des partenaires. *« Il ne s'agit pas de condamner ces familles, mais simplement de constater que, pour des raisons diverses, elles ne sont pas en état de pouvoir exercer l'autorité parentale telle que définit par le Code civil (BOTTURI, 2021, p. 78). »* Le travail avec les familles consiste alors à *« repérer les difficultés mais aussi les ressources des parents pour les étayer ouvrant la possibilité de réflexion et d'évolution concernant les pratiques éducatives (OUI, 2007, p. 32). »* La démarche implique d'*« amener les parents à reconnaître leurs carences éducatives, non pour les condamner [...] mais pour faire le point sur ce qu'il peuvent donner à leur enfant qui lui soit bénéfique. De l'autre côté, amener l'enfant à faire le deuil, non de ses parents, mais de ce qu'ils ne peuvent lui donner, non parce qu'ils ne le veulent pas, mais parce qu'ils n'en ont pas la capacité (BOTTURI, 2021, p. 79). »* Cette notion s'est notamment développée avec le déploiement des placements à domicile.

Cependant, les politiques de la protection de l'enfance demeurent pro-famille. Et paradoxalement, malgré une volonté de placer l'enfant au cœur des dispositifs, la conservation d'un lien de l'enfant avec sa famille reste la norme. A ce sujet, le rapport de la Cour de compte (2020) pointe du doigt la protection de l'enfant et indique que *« la relation avec les parents doit être clarifiée. La France se caractérise par un faible développement des mesures de soutien à la parentalité et par l'absence d'évaluation des compétences parentales, contrairement à ce qui existe dans d'autres pays. Le recours à des dispositifs tels que la délégation d'autorité parentale ou le délaissement, introduits par la loi de 2016, est insuffisant et ne permet pas de faire évoluer le statut de l'enfant de manière adaptée. Le projet pour l'enfant devrait intégrer ces différentes dimensions, afin de clarifier les relations avec ses parents et d'inscrire dans le long terme son projet de vie. »* En tant que directrice de MECS, je vois encore trop souvent des décisions de retour en famille prises par un juge des enfants et/ou soutenues par l'ASE en réponse aux efforts fournis par les familles au détriment des besoins de l'enfant.

Le travail avec les familles ne se résume pas simplement au travail avec les parents. En effet, au cours de leur vie, les enfants ont pu créer des liens d'attachement forts avec d'autres membres de la famille. *« Les enfants [...] vont chercher ailleurs des lieux de valorisation, d'identification, d'appartenance, de repère ; Dans les meilleurs cas, il s'agit d'un grand frère ou d'une grande sœur [...] d'un parent (grands-parents, oncles, tantes, cousins, cousines), d'un proche de la famille (parrain, marraine) auprès duquel ils vont*

chercher réconfort, ressourcement, apaisement (BOTTURI, 2021, p. 74). » C'est la notion de *tiers digne de confiance* introduite dans la loi Taquet de février 2022 (articles 375-3 et 423-22). Ces personnes jouent un rôle important dans leur développement et peuvent parfois même jouer le rôle de *care-giver*. Le placement en MECS crée parfois des ruptures entre ces liens qu'il est nécessaire d'interroger. Pourtant, les liens entre les membres d'une même fratrie jouent un rôle crucial en matière de protection de l'enfance. Lorsque des enfants sont placés en institution ou séparés de leur famille, il est important de se questionner sur l'intérêt de maintenir, voire renforcer les liens fraternels. Ces liens familiaux offrent un soutien émotionnel, une stabilité et une continuité dans leur vie. Ils peuvent permettre aux frères et sœurs de se soutenir mutuellement, de partager leurs expériences, leurs souvenirs et de se sentir en sécurité dans un environnement souvent difficile. Ainsi, la loi Taquet du 7 février 2022 relative à la protection de l'enfant, a introduit une disposition rappelant le principe de non-séparation des fratries, sauf si l'intérêt des enfants commande une autre solution. « *En cas de séparation d'une fratrie, le service départemental de l'aide sociale à l'enfance justifie obligatoirement sa décision et en informe le juge compétent dans un délai de quarante-huit heures* (art. L. 223-3). » Ainsi des efforts sont déployés pour permettre aux enfants de rester en contact régulier avec leurs frères et sœurs, que ce soit par le biais de visites, de séjours en famille d'accueil ou d'autres formes de contact.

Le travail avec les parents et les familles est un réel enjeu pour les MECS. Les situations familiales des enfants que nous accompagnons sont de plus en plus délités et complexes. Il est donc souvent difficile de maintenir un lien. La nécessité d'accompagner les équipes à travailler avec les familles, repérer les compétences, donner une légitimité aux familles malgré le placement est primordiale. En effet, je remarque que lorsque la famille n'est pas présente à l'esprit des professionnels le risque de glissement d'un positionnement est plus présent. Cette notion renvoie également à la nécessité de mener avec les équipes un travail autour de la posture professionnelle.

2.2.3 La promotion de l'inclusion : l'enjeu de la désinstitutionnalisation

Les notions d'inclusion et de désinstitutionnalisation traversent les champs du social et du médico-social en France depuis la fin des années 90 (CALMO & PACHOD, "Désinstitutionnalisation" en protection de l'enfance : la contribution de la CNAPE, 2012, p. 46). Cette dynamique, impulsée par la Commission Européenne, fait référence à un processus de transformation visant à déplacer les soins et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité, des institutions traditionnelles vers des services

communautaires plus intégrés et des services de droits communs. La Commission européenne définit la notion d'institution comme « *institutions résidentielles marquées par la tenue des bénéficiaires à l'écart, par leur dépersonnalisation, par l'organisation du traitement en groupe des personnes, et par la mise en œuvre d'une éthique des soins paternaliste* (idem). » L'un des objectifs est de sortir les institutions de l'isolement. L'isolement peut entraîner l'exclusion sociale, la stigmatisation et une qualité de vie réduite pour les personnes concernées. A l'inverse, la Commission Européenne préconise une approche centrée sur la personne, basée sur le respect des droits fondamentaux et la promotion de l'inclusion sociale. La trajectoire choisie vise à prévenir l'institutionnalisation des enfants et à promouvoir des alternatives familiales et communautaires. « *Concernant la condition des enfants privés de soins parentaux, l'Assemblée se félicite notamment de la récente adoption par les Nations Unies, en novembre 2009, de Lignes directrices pour une prise en charge alternative des enfants, qui soulignent l'importance de garantir à ces enfants un foyer stable. Elles limitent également le placement en institution aux cas où cette solution est nécessaire et appropriée pour l'enfant concerné, tout en recommandant, pour les jeunes enfants, d'inscrire le placement alternatif dans un cadre familial* (Assemblée Parlementaire, 2010). » Le texte appelle à la mise en place de politiques et de services qui favorisent le maintien des enfants dans leur environnement familial et à la fermeture des institutions pour enfants.

En France, la logique d'inclusion et de désinstitutionnalisation trouve son origine dans la loi de 2002-2 avec la promotion du droit de l'usager et la notion de parcours (cf. 1.1.3). Dans le champ de la protection de l'enfance, elle est très fortement réaffirmée dans la loi du 7 février 2022 relative à la protection des enfants. En effet, l'article 375-3 de la loi prévoit la recherche systématique de la possibilité de confier l'enfant à une personne de son entourage, un *tiers digne de confiance*, avant d'envisager son placement à l'ASE. Dans son discours prononcé devant le Sénat le 14 décembre 2012, Adrien TAQUET distingue trois cercles qui contribuent selon lui au développement de l'enfant et à sa protection (GAUTHEROT, 2021). Le cercle 1 correspond à la famille, aux détenteurs de l'autorité parentale. Le cercle 2 correspond à l'entourage de la famille et le cercle 3 correspond au système de protection institutionnelle, le placement en établissement. « *La stratégie est claire : investir dans les deux premiers cercles pour réduire au maximum le recours au troisième cercle qui deviendrait l'exception* (GAUTHEROT, 2021). »

Souvent réduite et menée sous l'angle de la désinstitutionnalisation, souvent critiquée pour son approche opportuniste et gestionnaire du moindre coût, l'inclusion doit être avant tout envisagée comme la recherche de la meilleure réponse possible en fonction des besoins et des attentes de la personne accompagnée. En ce sens, il serait réducteur de la penser uniquement comme la fin des institutions, d'autant plus dans le champ de la protection de

l'enfance. Comme le souligne Odile BARRAL, juge des enfants à la retraite (BONNIN, 2023), la désinstitutionnalisation renforce « *l'idée qu'un enfant soit toujours mieux auprès d'un membre de sa famille* ». Or, comme évoquée dans le point 2.2.2, cette pensée est à questionner et à mettre en perspective. D'après cette juge des enfants à la retraite, l'inclusion pensée uniquement en ce sens ne fait que retarder le placement en établissement ou en famille d'accueil au détriment parfois des besoins de l'enfant. Par conséquent, la situation des enfants qui se retrouvent placés en MECS est souvent particulièrement détériorée et le travail avec les familles et autour de l'inclusion parfois bien compromis (cf. 1.1.2). De plus, depuis plusieurs années, les chiffres concernant la protection de l'enfance, le nombre d'informations préoccupantes et les mesures de placements sont en constantes évolution. Ainsi selon les données de la DREES (L'aide et l'action sociales en France : Fiche 28 L'hébergement dans les établissements relevant de l'aide sociale à l'enfance, 2020, p. 160), le nombre de mesures d'aides sociale à l'enfance en France (hors Mayotte) en 2012 s'élève à 377 291 soit une augmentation de 13% entre 2016 et 2021. Le nombre d'enfants placés dans des lieux d'accueil a augmenté de 33% entre 2002 et 2021, passant de 111 823 enfants à 148 824. En parallèle, l'accueil en établissement est en augmentation continue (74 155 enfants placés en établissement en 2021 contre 41 663 en 2002) alors que l'accueil auprès d'assistants familiaux diminue (74 669 en 2021 contre 76 065 en 2019). Du côté de la DPPE de la Métropole de Lyon, on assiste à une crise de saturation des dispositifs de placements. Ainsi, alors qu'il existe des établissements habilités à faire de l'accueil d'urgence (la Maison d'Enfants Saint Vincent n'ayant pas cette habilitation), ces derniers mois, je reçois en moyenne une fois toutes les deux semaines, une demande d'accueil d'urgence à la suite d'une ordonnance de placement provisoire (OPP) délivrée en urgence par le juge des enfants. Dans un communiqué, la CNAPE⁴ rappelle que « *la réflexion sur la « désinstitutionnalisation » doit être menée dans un objectif unique : offrir à chaque enfant la meilleure réponse possible au regard de sa situation et de son intérêt supérieur* (CALMO & PACHOD, "Désinstitutionnalisation" en protection de l'enfance : la contribution de la CNAPE, 2012, p. 46). » Ainsi, l'enjeu en MECS est d'adapter les dispositifs pour plus de souplesse, une meilleure articulation des dispositifs et une multiplication des réponses. Dans le champ de la protection de l'enfance, la notion de « virage préventif (GAUTHEROT, 2021) » plutôt que de « virage inclusif », me semble donc plus juste et adaptée. Tout d'abord, parler de prévention est moins clivant, stigmatisant et plus fédérateur. Il met les organismes gestionnaires, les directions et les équipes dans une dynamique de recherche de solution et atténue les postures défensives et protectrices des acquis du passé. De plus, le virage

⁴ Créée en 1948, la CNAPE est une fédération nationale d'associations qui accompagnent et accueillent les enfants, adolescents et jeunes adultes en difficulté

préventif renforce la notion de maillage autour de l'enfant. Il implique de réfléchir à l'accompagnement des parents et des familles dans la valorisation de leurs compétences. Il encourage la pluridisciplinarité et nécessite que les établissements s'adaptent et s'ouvrent sur l'extérieur. Il implique la recherche de partenaires et l'adaptation des dispositifs classiques des MECS. Il invite également à réfléchir une adaptation des modalités de placement en mixant du temps plein, du séquentiel, du domicile et des accueils de jour.

Ainsi, éviter les ruptures et promouvoir la logique de parcours en protection de l'enfance sont des enjeux clefs auxquels doivent répondre les MECS. Ces logiques nécessitent une forte adaptation et évolution des dispositifs MECS qui a commencé et doit se poursuivre. Essentiel à l'accompagnement de des enfants elle ne peut cependant pas être menée à moyens constants. Les impacts en termes d'évolution des dispositifs, de formation des professionnels, les impacts organisationnels et en termes de ressources humaines sont notamment à prendre en compte et à évaluer.

2.3 La MECS, un dispositif à faire évoluer

Pour redonner sa place à l'enfant et au jeune et favoriser une logique de parcours, la MECS doit faire évoluer son organisation et son fonctionnement. En parallèle, les MECS sont également confrontés à l'évolution des attentes des professionnels et de leur rapport au travail. Ainsi, il est intéressant d'observer que les professionnels peuvent être en miroir et en résonnant des enfants que nous accompagnons aussi bien dans leur besoin d'être sécurisés que dans leur besoin d'individualisation de leur parcours professionnels. L'analyse des évolutions du management, des enjeux RH et organisationnels permettent de mettre en évidence les ajustements nécessaires afin de favoriser des environnements de travail inclusifs, motivants et alignés sur les besoins et les attentes des employés.

2.3.1 Evolution et enjeux des modèles de management : entre exigence et souplesse

Du taylorisme et l'organisation scientifique du travail aux théories du leadership transformationnel, la vision du management et de l'organisation du travail a considérablement évolué ces dernières années. Par conséquent, les compétences du directeur ont évolué et font bouger les lignes des organisations passant d'un management type paternaliste au leader visionnaire.

Parmi les nombreuses théories développées concernant l'évolution du monde et de son organisation, l'approche VICA apporte une nouvelle compréhension de l'environnement dans lequel évoluent les organisations. « *Ce concept a été inventé par l'U.S. Army War College et visait à décrire le monde après la guerre froide. Aujourd'hui, il semble être une excellente explication de l'environnement économique et politique et du leadership nécessaire pour y naviguer efficacement* (BIELINSKA, 2021). » Il a ensuite été repris par HANS-ULRICH Engel, directeur financier de la BASF pour désigner l'incertitude dans le domaine managérial. L'acronyme VICA (VUCA en anglais) représente les termes Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté. La volatilité « *se caractérise par des changements rapides, généralement violents et incontrôlables* (idem). » Par exemple, alors qu'il aura fallu près de 130 ans pour que 96.3% de la population française de plus de 16 ans soit équipée d'un lave-linge en 2018, il suffira de 45 ans pour que 95.4% des français de plus de 16 ans possède un téléphone portable (INSEE), soit presque trois fois plus vite. Avec Internet cela est aujourd'hui encore plus rapide. L'incertitude se réfère à l'absence de prédictibilité et à la difficulté de prévoir les événements futurs (BIELINSKA, 2021). Il suffit pour cela de regarder la crise sanitaire et ses impacts pour mesurer cette incertitude. La complexité renvoie à la nature interconnectée et interdépendante des systèmes et des problèmes. Cette notion est à mettre en lien avec les effets de la mondialisation et « *elle découle du fait que nous sommes entourés de big data ingérables* (idem) ». L'ambiguïté concerne le manque de clarté et d'interprétation multiple des informations et des situations. « *Notre monde actuel est rempli de variables inconnues. Il n'existe aucun précédent dans la plupart des événements* (idem). » Ainsi, l'approche VICA reconnaît que le monde actuel est caractérisé par ces quatre éléments et propose une approche stratégique pour faire face à ces défis. Cette vision est intéressante car elle correspond bien aux problématiques rencontrées en MECS. Il est, par exemple, possible de faire le lien avec les situations des enfants que nous accompagnons. La volatilité peut faire penser à l'impact des réseaux sociaux sur les jeunes pour répandre une information vraie ou fausse. L'incertitude renvoie à l'absence encore trop importante de prévisibilité du parcours des enfants que nous accompagnons. La complexité renvoie à la nature même des situations auxquelles nous sommes confrontés. Et l'ambiguïté peut évoquer la difficile coordination entre les différents acteurs de la protection de l'enfance entre autres.

Pour rester pertinentes dans ce monde VICA, les organisations doivent être capables de s'adapter rapidement aux fluctuations et aux disruptions (Cf. Annexe 5 : La matrice VUCA). Leur capacité à anticiper et à s'ajuster en tenant compte de différentes hypothèses et scénarios possibles est cruciale. Plutôt que de chercher à prévoir, « *il faut plutôt se concentrer sur une adaptation efficace aux conditions changeantes* (BIELINSKA, 2021) ». Les organisations doivent également être en mesure de « *comprendre et de*

gérer la complexité en favorisant une pensée systémique et en développant des approches holistiques. Enfin, il est nécessaire de développer une capacité à naviguer dans des environnements incertains et ambigus en favorisant une communication claire et en encourageant la créativité et l'innovation » (GLAESER & HANDY, 2015). Face à ces défis, la posture du directeur évolue vers un rôle de leader. Les directions sont devenues conscientes de l'importance de mobiliser et de motiver les employés, de favoriser le développement des talents, de promouvoir l'innovation et de créer une culture organisationnelle positive. « *En effet, il n'est point d'entreprise qui puisse réussir sans la volonté de ses membres* (LOUBAT, 2020, p. 301). » Avec le temps, les notions telles que la collaboration, l'autonomie et la responsabilité individuelle deviennent des piliers de la pratique managériale. Être directeur en MECS nécessite également de faire preuve de compétences en gestion, telles que la planification, l'organisation, la coordination et l'évaluation car il est important de pouvoir mesurer, justifier et évaluer notre impact envers le financeur mais également envers les enfants accompagnés. Je reviendrai sur cette notion dans le paragraphe 2.3.3.

Ainsi l'un des premiers enjeux des directions de MECS est de donner le sens et définir une vision claire pour la structure. Pour cela, la direction doit être ouverte, en lien l'environnement de l'établissement et être attentive aux évolutions sociétales, économiques et environnementales (GLAESER & HANDY, 2015). Donner le sens, nécessite au préalable de définir un objectif commun, un fil directeur, permettant de guider les prises de décision, orienter les actions et fournir une boussole pour les efforts individuels et collectifs. Il ne s'agit pas d'établir un plan stratégique détaillé sur les prochaines années mais donner un cap qui guide l'action au quotidien. Selon un récent sondage, « *4 actifs sur 10 envisagent de quitter leur emploi actuel au cours des deux prochaines années pour un emploi qui aurait plus de sens* (Audencia & JOBS THAT MAKE SENSE, 2022). » La quête de sens professionnel est une préoccupation pour près de 92% des actifs répondants. « *Spontanément, à l'évocation de la quête de sens, les sondés ont cité : un sentiment d'utilité (53% des répondants), la nécessité d'avoir de l'impact (42% des répondants)* (idem). » Nos institutions doivent se saisir de cette opportunité. Le sens qui est donné doit s'appuyer sur des valeurs et une éthique. En effet, dans l'enquête, 81% des répondants citaient « *le besoin de cohérence avec leurs valeurs et convictions personnelles* (Audencia & JOBS THAT MAKE SENSE, 2022)» comme le principal élément déclencheur de leur quête de sens. Les établissements sont donc encouragés à définir les valeurs et des principes directeurs, permettant ainsi d'inspirer et de guider les salariés pour contribuer à la réalisation de cette vision (NAYAR, 2010). Les études montrent également que l'enjeu pour les directions est de développer des compétences en communication. Cette communication doit être claire, accessible et

transparente. C'est un prérequis à la bonne compréhension des enjeux d'un établissement et des décisions prises.

L'une des réponses à développer pour répondre aux enjeux auxquels nos structures sont confrontées est l'agilité. « *Les méthodes agiles* » [...] *sont des méthodes applicables à la production de code informatique. Elles prônent un développement incrémental par cycles courts, autour d'équipes pluridisciplinaires qui travaillent de façon synchronisée sur un même objectif.* (CINQUIN, 2021)» L'agilité des organisations est une approche qui met l'accent sur leur capacité à s'adapter rapidement et efficacement à un environnement en constante évolution. Elle repose souvent sur des structures organisationnelles plus plates et moins hiérarchisées, favorisant la prise de décision décentralisée et la communication transversale. Cette approche met l'accent sur la flexibilité, la collaboration, la responsabilisation des équipes et l'orientation client. En mettant en œuvre une approche agile, les organisations peuvent améliorer leur capacité à innover, à répondre aux besoins des personnes accompagnées de manière rapide et personnalisée. Les méthodes agiles « *ont introduit plus de réactivité, d'adaptabilité et de collaboration, ce qui leur a permis d'épouser de façon plus fluide les défis de notre époque et de notre monde VUCA* (CINQUIN, 2021). » A ses origines, le secteur social s'est construit sur cette agilité. Pendant longtemps les réponses déployées émanaient d'un besoin du terrain et les éducateurs disposaient d'une grande souplesse dans leur modalité d'intervention. L'évolution des attentes des personnes accompagnées et des lois encadrant le travail social nécessitent une meilleure structuration et organisation du secteur médico-social et social. Par conséquent, pour répondre aux enjeux actuels, les associations se regroupent, se structurent, s'hiérarchisent. La mise en place des appels à projet portés par les conseils départementaux change les dynamiques d'innovation. Il est attendu plus de traçabilité et d'évaluation de leurs actions aux professionnels. Au fil des années, ce mouvement a pu faire perdre de l'agilité aux MECS.

Ainsi à l'instar des réflexions menées concernant les enfants que nous accompagnons, il est nécessaire de réfléchir à déployer des conditions favorables pour développer l'autonomie et le pouvoir d'agir des professionnels tout en respectant un cadre d'intervention. L'enjeu pour les directions en protection de l'enfance est donc de penser le management en mettant l'accent sur l'importance de la sécurisation, de la cohérence, du sens et de la responsabilité collective, entre souplesse et exigence.

2.3.2 Evolution des attentes des professionnels et du travail social : des postures à adapter

En peu de temps, le rapport au travail des individus a fortement évolué. Ce qui il y encore peu de temps était considéré comme des caractéristiques propres aux jeunes générations, c'est peu à peu étendu à une majorité de salariés. Afin d'envisager quelles réponses apportées, il est nécessaire au préalable de définir les nouvelles attentes des professionnels.

Dans un premier temps, les études et les enquêtes menées sur le sujet, démontrent que la recherche d'un équilibre satisfaisant entre le travail et la vie personnelle est l'une des premières attentes des professionnels actuellement (IMBERT-BOUCHARD, 2023). Ainsi, concilier les responsabilités professionnelles avec les engagements familiaux, sociaux et personnels est une préoccupation croissante. En ce sens, le contrat à durée indéterminée (CDI) n'est plus forcément la norme. D'ailleurs, selon l'enquête de Robert Half, 35% des salariés sont prêts à quitter un CDI pour un poste en intérim si les missions correspondent mieux à leurs attentes (idem). Les contrats à durée indéterminée (CDD), l'intérim et de nouvelles formes contractuelles se développent (auto-entrepreneuriat, prestations de services, ...) (METAIS, 2022). Ces modalités donnent une plus grande souplesse dans l'alternance de période travaillées et non travaillées. De plus les employés cherchent à travailler dans des environnements qui favorisent leur bien-être émotionnel et psychologique. Des questions telles que le stress, l'épuisement professionnel, la charge de travail excessive et les problèmes de gestion sont au cœur des préoccupations. Les professionnels valorisent également de plus en plus la flexibilité dans leur travail qui arrive dans le top 3 des exigences des salariés, ex æquo avec le temps de transport et le sens du travail (CURTAT, 2023). Ils aspirent à avoir plus de souplesse sur leurs horaires, à pouvoir travailler à distance ou à temps partiel, et à avoir une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches. Le boom des nouvelles technologies et « *la crise sanitaire liée à la Covid-19 a largement favorisé le développement du télétravail. Qu'il soit régulier, occasionnel ou exceptionnel, le télétravail concerne aujourd'hui un nombre important de salariés* (Télétravail : Quelques chiffres, 2019). » Si la quête de sens et l'accomplissement sont au cœur des choix professionnels, la reconnaissance et la valorisation via des opportunités de développement et de progression de carrière sont primordiales. Ainsi, les salariés n'envisagent plus de rester toute leur carrière au même endroit. Ils privilégient l'intérêt et l'évolution du poste. Ils sont 55% à être prêt à changer de travail pour un meilleur salaire et 35% pour faire évoluer leur carrière et avoir davantage de responsabilité ou avoir un meilleur équilibre de vie (IMBERT-BOUCHARD, 2023). Enfin l'avènement du numérique modifie les interactions, les outils de travail et nécessitent de se former et de développer de nouvelles compétences pour rester

employables. Face à des salariés type « consommateurs » et de mieux en mieux informés sur leurs droits, les entreprises et les structures doivent modifier en profondeur leur organisation, leur fonctionnement et professionnaliser leur fonction RH.

En parallèle, le travail social vit lui aussi une véritable transformation. Les changements de paradigme évoqués en point 2.1.3, les enjeux de traçabilité et de travail partenarial induisent une évolution des compétences des professionnels et plus particulièrement des éducateurs spécialisés. De plus, compte tenu de la logique de parcours à mettre en place pour les enfants, de nouvelles compétences et de nouveaux métiers apparaissent. C'est le cas par exemple des coordinateurs (cf. point 2.2.1). Ainsi les profils des professionnels changent. Les réformes de la formation et du parcours post-bac (parcours sup) ont également eu des impacts. De plus, la mission finale des MECS, n'est plus le seul élément déterminant pour fixer les professionnels. Ainsi les conditions de travail, le niveau de rémunération et la répartition des horaires sont des éléments déterminants de fidélisation des salariés.

L'une des autres caractéristiques du travail social réside également dans un phénomène appelé isomorphisme. « *La notion d'isomorphisme vient de la constatation qu'un individu tend à reconstruire autour de lui une constellation relationnelle qui reste relativement inviable même quand on le change de milieu* (LERNOUT, 2005, p. 198). » Comme le souligne, Maximilien BACHELART, « *les établissements de protection de l'enfance ne sont pas hermétiques aux problématiques humaines auxquelles ils sont confrontés. Ils sont à risque de voir reproduire en leur sein des processus similaires aux familles suivies* (BACHELART, 2022). » Le premier paradoxe rencontré en protection de l'enfance est l'insécurisation des professionnels (cf. 1.3.2) qui fait écho à l'insécurité des enfants accompagnés. Ainsi face à des professionnels en grande difficulté en termes de sécurisation professionnelle comment rendre pertinente la démarche éducative ? Le deuxième paradoxe est en lien avec l'impuissance des professionnels face à certaines situations tout comme les enfants ou leurs familles peuvent se sentir impuissants. Que ce soit par un manque d'écoute, une difficulté de cohérence entre les différents partenaires mais également sur l'incohérence entre les budgets alloués et les moyens nécessaires pour mener à bien un accompagnement de qualité. De plus, tout comme il est important que l'enfant ou le jeune trouve du sens à ce qui lui arrive, il est également essentiel que les professionnels trouvent du sens dans leur travail. Cependant, les impératifs budgétaires l'emportent parfois sur les préoccupations éthiques et cliniques face aux difficultés rencontrées dans le secteur de la protection de l'enfance. Le troisième paradoxe est celui de l'urgence. Face à des jeunes qui formulent des demandes souvent dans l'urgence, au dernier moment ou avec exigence et une volonté de réponse immédiate, les équipes ont tendance à reproduire ce mécanisme. Or « *les capacités de*

réflexion et d'agir de l'établissement peuvent alors rapidement disparaître afin de se plier à une injonction extérieure (idem). » Il existe donc des similitudes entre le fonctionnement des enfants ou des familles accompagnées et celui des institutions. La résonance entre les professionnels et les enfants est fréquente et les difficultés rencontrées dans le travail avec les familles peuvent également se retrouver dans les relations entre les professionnels. Face à ce constat, Maximilien BACHELART souligne l'importance pour les responsables de comprendre les enjeux du groupe, d'incarner une autorité légitime et de prendre en compte la responsabilité collective (idem).

Il y a donc des liens à faire entre les réflexions que nous menons pour les enfants que nous accompagnons et celles que nous menons pour les salariés. Identifier les phénomènes d'isomorphisme favorise l'engagement du changement. Ainsi, de la même manière que nous pensons les projets personnalisés pour les enfants que nous accompagnons, les enjeux RH nécessitent que nous réfléchissions à l'individualisation et l'adaptation des parcours professionnels aux salariés.

2.3.3 Les prémices d'une harmonisation des structures de la protection de l'enfant

Depuis plusieurs années, un consensus est réalisé autour de la nécessité d'accueillir les enfants placés en institution dans des groupes à taille limitée et sur des petites unités de vie qui ressembleraient le plus possible à de petites maisons. Cette nécessité a été de nouveau soulignée dans le rapport de Gautier Arnaud-Melchiorre. *« Les enfants consultés ont souhaité que leur lieu d'accueil ressemble à une maison familiale classique avec les chambres à l'étage et les espaces communs au rez-de-chaussée (ARNAUD-MELCHIORRE, 2021).* » Par ailleurs, à la suite d'une étude sur l'aide sociale à l'enfance, menée par CGI Business Consulting à la demande de la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), un décret portant sur le taux d'encadrement et les normes d'accueil dans les établissements de la protection de l'enfance devrait intervenir. Comme le souligne la CNAP dans un courrier du 29 mars 2022, ce *« décret apparaissait comme un outil pertinent pour définir un référentiel partagé en matière de taux d'encadrement dans les établissements afin de garantir un accueil sécurisé des enfants et une réponse adaptée à leurs besoins. La première version du Décret [...] normait la taille des unités de vie des enfants et des adolescents et proposait un taux d'encadrement socle, gage d'amélioration de la qualité de la prise en charge. »* Annoncé par le secrétaire d'Etat Adrien TAQUET et particulièrement attendu suite à la loi du 7 février 2022, le décret tarde à voir le jour. Selon les préconisations de l'étude, le décret devrait préciser l'importance

de limiter le nombre d'enfants à 10 par groupe et 8 en cas de reconnaissance MDPH et la nécessité d'être sur des petits lieux de vie. Il indiquerait également des taux d'encadrement et des critères de majoration ou de vigilance notamment s'il s'agit d'une vieille bâtisse, sous-entendu non adaptée aux recommandations (Direction Générale de la Cohésion Sociale, 2021). Cependant les écarts entre la réalité des encadrements financés actuellement et la cible du décret retarde également sa mise en application. Actuellement le taux d'encadrement moyen en protection de l'enfance est de « *1 professionnel pour 1,58 enfants accueillis et de 1 professionnel pour 2,73 enfants en Mecs⁵* » et il est en baisse de 8 points par rapport à 2008 (ABASSI, 2020). Les financeurs, conseils départementaux entre autres, ne sont pas prêts ou en mesure de financer ces mesures. Cependant les opérateurs et associations n'ont pas attendus le décret pour déployer des solutions innovantes répondant aux besoins des enfants. Les nouvelles MECS sont d'ailleurs construites ainsi (exemple Mecs des Marmousets à Ferney Voltaire). Les nouvelles structures de type « Villages d'enfants » de l'ONG SOS Villages d'Enfants sont également une réponse à ces besoins. L'ONG a développé des villages d'enfants dont les lieux de vie des enfants sont constitués de « *plusieurs maisons familiales pouvant accueillir 4 à 6 enfants en privilégiant les fratries* (<https://www.sosve.org/> consulté le 17/08/2023). » On peut d'ailleurs observer que ces organisations apportent une vraie qualité au travail réalisé par les professionnels dans l'accompagnement des enfants et, améliorent leurs conditions de travail.

En parallèle, la réforme de l'évaluation externe par la Haute Autorité de Santé (HAS) en mars 2022 vise également à harmoniser les pratiques des ESSMS. « *Le nouveau dispositif d'évaluation construit par la HAS, s'appuie désormais sur un référentiel national commun à tous les ESSMS centré sur la personne accompagnée. C'est le socle du dispositif d'évaluation. Il répertorie les exigences à satisfaire par l'ESSMS et les éléments nécessaires à leur évaluation* (<https://www.has-sante.fr/> consulté le 05/06/2023). »

L'obligation pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) de réaliser une évaluation a été introduite par la loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale. « *Elle a permis d'inscrire les ESSMS dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des prestations et activités délivrées* (Référentiel d'évaluation de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux de l'HAS, page 4). » La loi du 24 juillet 2019, relative à l'organisation et à la transformation du système de santé (article 75), fait entrer l'évaluation des ESSMS dans une nouvelle étape et modifie l'article L. 312-8 du Code de l'action sociale et des familles (CASF) qui dispose:

⁵ Selon les premiers résultats de l'enquête Uniopss menée en 2020 sur les taux d'encadrement en protection de l'enfance - publication 22 avril 2021

« Dans un objectif d'amélioration continue de la qualité, les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 évaluent et font procéder à l'évaluation de la qualité des prestations qu'ils délivrent selon une procédure élaborée par la Haute Autorité de santé mentionnée à l'article L. 161-37 du Code de la sécurité sociale... » La réforme de l'évaluation par l'HAS représente une avancée majeure dans l'amélioration de la qualité des services offerts aux personnes vulnérables. Cette réforme vise à instaurer un système d'évaluation plus rigoureux et transparent, fondé sur des critères de qualité et des référentiels précis. « Le gouvernement a décidé, pour renforcer l'impartialité et l'indépendance des évaluations, que les organismes qui les réaliseront devront être accrédités par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC) ou tout organisme européen équivalent (JOUVE, S., cours magistral, « Nouveau cadre de l'évaluation 2023 », 20 avril 2023). » L'HAS a donc déployé un référentiel national dans le but de garantir des standards de prise en charge, de sécurité et de bien-être des usagers dans ces établissements. La réforme favorise également une culture d'amélioration continue en identifiant les points forts et les axes d'amélioration, et en incitant les établissements à mettre en place des actions correctives. Ainsi « l'évaluation doit permettre de porter un regard sur les résultats de l'organisation et des pratiques professionnelles dans une approche centrée sur la personne (Référentiel d'évaluation de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux de l'HAS, page 5). » Le référentiel d'évaluation de la qualité porte quatre valeurs : le pouvoir d'agir de la personne, le respect des droits fondamentaux, l'approche inclusive des accompagnements et la réflexion éthique des professionnels (idem). La démarche d'évaluation portée par la HAS vise à répondre à trois enjeux : « permettre à la personne d'être actrice de son parcours ; renforcer la dynamique qualité au sein des établissements et services ; promouvoir une démarche porteuse de sens pour les ESSMS et leurs professionnels (idem). » De plus, cette évaluation apporte une reconnaissance officielle de la qualité des services fournis, renforçant ainsi la confiance des usagers, des familles et des partenaires dans les établissements évalués. La réforme de l'évaluation par l'HAS représente donc une étape importante dans l'amélioration continue de la qualité des services et dans la promotion du bien-être des personnes accompagnées dans le secteur social et médico-social.

Dans une logique d'améliorer le quotidien des enfants accompagnés, cette harmonisation est porteuse de sens pour les professionnels. Elle devrait également réduire les inégalités de financement entre les différentes structures et éviter les trop grands écarts de prise en charge et d'accompagnement. L'enjeu pour les directions sera d'accompagner les évolutions organisationnelles qu'elle induit et de promouvoir une culture de l'amélioration continue au sein de l'établissement.

3 Placer l'enfant et ses besoins au cœur de l'accompagnement

Depuis que je travaille à la Maison d'enfants Saint Vincent, je ne rencontre que des professionnels qui ont choisi de travailler auprès des enfants. Je n'ai jamais vu personne être lassé de parler des enfants. Au contraire, j'entends souvent de la frustration quand les aspects organisationnels prennent la place des enfants. Pour éviter cet écueil, il est donc nécessaire de sortir des logiques organisationnelles et opérationnelles pour se recentrer sur les besoins fondamentaux des enfants et leurs envies, pour penser notre accompagnement et construire un projet d'établissement rassembleur qui fasse sens.

C'est donc une véritable transformation qui doit s'opérer aussi bien auprès des professionnels que vis-à-vis des enfants. La partie suivante sera consacrée à développer les différentes étapes nécessaires à la mise en place de ce nouvel accompagnement et de cette nouvelle organisation. J'y développerai les actions à déployer, les objectifs auxquels il faudra répondre, la temporalité ainsi que les critères d'évaluation. En filigrane de ce plan d'actions et à chaque étape, je serai particulièrement attentive à l'accompagnement au changement qui est un facteur clef de réussite d'une transformation comme celle-ci. Il sera donc nécessaire d'avoir en tête l'importance des temps de communication nécessaire à l'appropriation du projet par les équipes. Transparence, honnêteté et pédagogie seront mes guides managériaux en ligne avec les lignes directives de la norme ISO 26000 de 2010 relative à la responsabilité sociétale des organisations. La transparence tout d'abord car je considère que dans une organisation, tout ce qui relève du collectif (finance, locaux, organisation) doit être compris et connu de tous. L'honnêteté, car je pense qu'il est important de savoir se dire les choses pour pouvoir avancer et progresser. J'attends également de mes équipes qu'elles puissent me parler librement. Enfin, la pédagogie, c'est-à-dire prendre le temps d'expliquer les raisons des décisions prises afin d'en donner le sens. Je m'appuierai donc sur ces trois piliers pour accompagner le changement et ainsi que sur les travaux de Kurt Lewing (AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, & VAS, 2018, pp. 147-155) concernant la conduite du changement :

- Le « Dégel » : aider les acteurs à comprendre le changement et ses causes, limiter le choc émotionnel, informer sur les objectifs et les enjeux du changement et accepter les résistances.
- La « Transition » : accepter les décalages individuels et aider les acteurs à changer via l'écoute, le soutien, le débat et le cadre.
- Le « Regel » : soutenir les salariés dans leurs nouveaux rôles, encourager l'apprentissage et célébrer les succès.

Le plan d'actions décline les trois ambitions qui ont été identifiées lors de la réécriture du projet d'établissement de la Maison d'Enfants Saint Vincent qui s'est déroulé entre 2022 et 2023 à savoir :

- Garantir le respect et la prise en compte des besoins fondamentaux des enfants
- S'adapter aux évolutions des enfants pour sécuriser leurs parcours
- Donner du sens à l'action des professionnels et développer une organisation souple et adaptable.

Chacune des ambitions est composée de plusieurs axes de travail, déclinés en actions qui pourront être démarrées en parallèle ou échelonnées dans le temps.

3.1 Garantir le respect et la prise en compte des besoins fondamentaux des enfants

Cette première ambition traduit une vraie volonté de repartir des fondamentaux de notre mission pour construire notre accompagnement. Le choix de se baser sur les besoins fondamentaux de l'enfant et du jeune a été réalisé au regard du côté pragmatique, pluridisciplinaire, et facilement appropriable par tous de la démarche de consensus réalisée en ce sens (MARTIN-BLACHAIS, 2017). Garantir le respect et la prise en compte des besoins fondamentaux des enfants est un défi quotidien auquel nous sommes confrontés. Cette ambition se décline en trois axes : développer l'écoute et le recueil de la parole de l'enfant, promouvoir l'amour altruiste pour ajuster les postures professionnelles, favoriser le pouvoir d'agir des enfants.

3.1.1 Développer l'écoute et le recueil de la parole de l'enfant

La première étape pour garantir le respect et la prise en compte des besoins fondamentaux des enfants est de travailler sur la parole de l'enfant. Comme vu précédemment, en protection de l'enfance « *l'accent mis sur la protection a eu comme conséquence de réduire la possibilité des enfants à être entendus* » (TOUSSAINT & BACRO, 2021, p. 157). Cependant, le recueil de la parole de l'enfant revêt une importance cruciale et constitue une étape essentielle pour garantir son bien-être et ses droits. Permettre à l'enfant de s'exprimer, c'est lui donner l'opportunité de faire entendre sa voix, de partager ses ressentis, ses émotions et ses besoins. Cela contribue à reconnaître son individualité et à le considérer comme un acteur à part entière dans les décisions qui le concernent. Le recueil de la parole de l'enfant permet également aux professionnels de mieux comprendre sa situation, ses relations familiales, ses aspirations

et ses attentes, facilitant ainsi une prise en charge adaptée et personnalisée. Développer l'écoute et le recueil de la parole de l'enfant en protection de l'enfance est donc un préalable indispensable pour promouvoir ses droits, assurer son bien-être et garantir une approche respectueuse et bienveillante de son parcours de vie. L'enjeu est donc réel.

L'objectif transversal de cet item est de créer les conditions favorables à l'expression et à la participation de l'enfant et du jeune. Ainsi, dans un premier temps il est nécessaire de régulièrement questionner les enfants sur leur ressenti, les émotions qui les traversent, ce qu'ils aiment ou n'aiment pas.

La première action consiste donc à mettre en place des temps de parole ou d'échange ritualisés au sein de chaque groupe de vie.

Comment ? Il me semble nécessaire dans un premier temps de fixer cet objectif aux professionnels (lors des réunions de rentrée) en leur expliquant les enjeux, puis de repérer avec eux un temps propice et de le planifier dans les agendas. Ce moment sera l'occasion de laisser les enfants s'exprimer sur différents thèmes comme la vie de groupe et les règles, les difficultés rencontrées, leur humeur, les projets ou bien des sujets d'actualité ou de prévention (réseaux sociaux, addictions, ...) et de leur donner de l'information sur la vie de l'établissement. Dans un premier temps, j'envisage la présence des psychologues à ces temps de parole. Je pense qu'ils pourront faire tiers et guider les éducateurs sur la meilleure façon de permettre aux enfants de s'exprimer. Durant ces temps de parole, l'attention des professionnels devra être portée sur le fait : de favoriser l'expression de chacun des enfants, d'encourager chacun d'entre eux à dire ce qu'il pense dans le respect et l'écoute des autres, d'écouter ce qu'ils ont à dire et leur apporter des réponses.

Quand ? Dès la prochaine rentrée du mois de septembre 2023.

L'évaluation de cette action sera à la fois quantitative à savoir le nombre de réunion réalisée par trimestre et qualitative au regard du nombre d'enfants qui participeront, les sujets abordés, la capacité des enfants à s'exprimer et à s'écouter. La mise en place de ces temps d'échanges collectifs permettra également aux éducateurs de travailler sur leur capacité d'écoute et de recueil de la parole de l'enfant.

Plus globalement, mon souhait est de développer une véritable culture de l'écoute, du recueil et de la prise en compte de la parole de l'enfant et du jeune. Les temps de recueil de la parole des enfants peuvent être individuels ou collectifs, insérés dans le quotidien (trajet à pied pour se rendre à l'école) ou bien hors du quotidien (sortie vêtue). Ils peuvent être sur des sujets classiques ou bien en vue d'un temps fort de la vie de l'enfant ou du jeune (audience, projet). Cependant pris dans le quotidien, il n'est pas toujours évident de prendre le temps de questionner l'enfant ou le jeune et de faire le tri dans les

informations qui sont entendues. Ainsi, l'objectif est également de travailler avec les équipes sur la détection des signaux qui doivent nous alerter chez l'enfant. Pour créer ce changement, les équipes auront besoin de voir que la direction dédie du temps à ce recueil et les accompagne dans leur montée en compétences. Ainsi je souhaite déployer des formations à destination des professionnels sur la détection des signaux faibles, le recueil de la parole d'un enfant et la prise en compte de cette parole. En effet, selon certains sujets, les éducateurs doivent être accompagnés afin de garder trace de cette parole déposée. Ces formations ont pour but de les guider pour repérer les moments propices à l'expression de la parole de l'enfant.

Comment ? Intégrer dans le plan de formation, de former sur 2 ans l'ensemble des éducateurs à une formation sur les signaux faibles. Afin de nous enrichir de bonnes pratiques, je souhaite proposer à mes homologues de la protection de l'enfance de l'ORSAC de pouvoir travailler sur un programme de formation commun à nos structures. Pour travailler sur la montée en compétence des équipes, je m'appuierai également sur les équipes médico-psy afin qu'elles puissent être partie prenante dans l'accompagnement des équipes éducatives au quotidien via la participation aux réunions d'équipes hebdomadaires.

Quand ? Fin 2023/2024

Evaluation : nombre de professionnels formés et qualité de la retranscription de la parole de l'enfant à travers les échanges avec les équipes éducatives.

Pour aller plus loin, il sera nécessaire d'adapter nos supports et nos documents. Actuellement, les équipes disposent de peu d'outils leur permettant de recueillir la parole de l'enfant. Nous avons également peu de supports ou d'affiches adaptés aux enfants qui savent plus ou moins bien lire. Le principal outil utilisé est l'entretien ouvert ou semi-directif. L'objectif est donc de travailler sur une diversification en réfléchissant à la mise en place de carnet de vie permettant à l'enfant de consigner ses souvenirs, d'échelles d'humeur, de questionnaires, de jeux de rôles. Pour cela j'aimerais également que nous puissions nous inspirer des pratiques existantes du côté du champs du handicap intellectuel ou cognitif telle que la méthode FALC (Facile à Lire et à Comprendre). Cette méthode vise à simplifier le langage, la mise en page et les supports visuels pour faciliter la lecture et la compréhension des informations. Ainsi, une refonte des supports tel que le DIPEC (Document individuel de prise en charge) et les Projets individualisés sera réalisée afin que l'enfant ou le jeune puisse facilement se les approprier et les comprendre.

Comment ? En concertation avec le chef de service et la cadre RH, identifier une personne ressource sur le sujet, soit par son expérience soit par une appétence, pour déployer les bonnes pratiques et constituer un groupe de travail pour retravailler nos supports. L'appropriation des supports par les professionnels étant essentielle à leur

bonne utilisation, il me semble intéressant de privilégier quelqu'un du terrain pour réaliser cette mission.

Quand ? En 2024

Evaluation : nombre de supports déployés adaptés aux enfants et réalisation de la refonte des documents légaux.

Développer une écoute de qualité et le recueil de la parole des enfants est selon moi une première étape indispensable. Outre les actions développées ci-dessous, cette étape doit nécessairement être portée par la direction et implique aussi un fort accompagnement des professionnels par les chefs de service. En effet, pour que ceci soit ancré dans les pratiques, il sera nécessaire de régulièrement questionner le recueil de cette parole et la place qui a été donnée à l'enfant afin qu'il puisse s'exprimer. Il sera également nécessaire d'engager un travail sur la posture professionnelle des éducateurs.

3.1.2 Promouvoir l'amour altruiste pour ajuster les postures professionnelles

La confiance est le prérequis nécessaire pour que la parole puisse se libérer. Confiance que l'enfant a en son interlocuteur mais également la confiance que l'adulte a dans la capacité de l'enfant à pouvoir exprimer son besoin. L'objectif de cet axe est donc de travailler sur les conditions nécessaires à l'émergence de cette confiance.

Comme l'indique la théorie de l'attachement, la base de la confiance est la sécurité. Ainsi « *il est possible de proposer une définition de ce que serait une posture professionnelle sécurisante : un professionnel sensible et extrêmement disponible, attentif aux signaux émis par le jeune et qui y répond de façon prévisible et appropriée ; ses perceptions et interprétations des signaux et communications émis par le jeune ne sont pas perturbés par ses propres besoins et défenses* (TOUSSAINT & BACRO, 2021, p. 174) » Cette définition montre les compétences requises des adultes qui interviennent auprès des enfants afin notamment d'être capable de : se mettre à la place de l'enfant, faire preuve de réceptivité et interpréter les indices, permettre une proximité affective et émotionnelle, avoir de la disponibilité émotionnelle. Les compétences une et deux sont extrêmement liées à la personnalité des éducateurs. En effet, il s'agit ici bien entendu de dispositions et de qualités personnelles qu'il est nécessaire d'identifier au plus juste lors du processus de recrutement. Pour les compétences trois et quatre, je suis convaincue que l'organisation en place au sein d'une institution ainsi que le management peuvent les influencer positivement ou négativement.

Plus particulièrement je souhaite travailler sur la notion d'« *amour altruiste ou amour compassionnel* » tel que développé par Mael VIRAT (VIRAT, Quand les profs aiment les

élèves, Psychologie de la relation éducative, 2019). Cet amour qui n'attend rien en retour et dont le seul objectif est de soutenir l'enfant et le jeune dans son épanouissement dans le but qu'il arrive à se séparer pour mener sa vie.

La première action de cet axe consistera à travailler avec les équipes sur la place de leurs émotions et de leurs affects dans leur travail. Jusqu'à récemment, « *la question de la régulation des émotions a essentiellement été abordée sous l'angle du contrôle des affects* (VIRAT & LENZI, La place des émotions dans le travail socio-éducatif, 2018, p. 5). » L'objectif est donc d'aider les professionnels à pouvoir exprimer et montrer leurs émotions aussi bien positives et que négatives avec les enfants. « *On sait désormais que l'expression affective et émotionnelle influence les émotions, cognitions et comportements d'autrui et favorise l'affiliation ou au contraire la distanciation* (idem, p.3). » Montrer ses émotions est un gage d'authenticité qui met en confiance. Cela crée un lien affectif avec les enfants et permet donc à l'enfant de se sentir sécurisé. A l'inverse si elles sont masquées, les enfants peuvent rapidement le sentir et être insécurisé (TOUSSAINT & BACRO, 2021, p. 168). La régulation émotionnelle des professionnels est l'affaire du collectif et de l'entourage. Les conditions pour que cette régulation s'opère sont de se sentir écouté, soutenu compris et reconnu pour ce que l'on vit. Le collectif aide à trouver de nouvelles manières de voir les choses et de nouvelles manières de faire.

Comment ? La première étape consiste à travailler sur la confiance et le partage des émotions à tous les échelons de la hiérarchie. De nature pudique, il n'est pas naturel pour moi de parler de mes émotions et de partager mes difficultés. Pour autant, je ne peux pas prôner une organisation basée sur la confiance et le travail avec les émotions si, en tant que directrice je ne suis pas capable d'avoir cette transparence avec mes équipes. Quelques mois après ma prise de fonction, j'ai donc pris un temps en réunion cadres pour leur expliquer mon fonctionnement, les difficultés que je rencontrais ainsi que les émotions générées. Ce temps a été extrêmement bénéfique pour l'équipe. La parole s'est libérée et à ce moment-là j'ai senti que le travail avait pu réellement commencer. Je les ai donc invités à se permettre cette même transparence auprès de leur équipe. En tant que cadre, la meilleure façon d'engager de changement est de nous l'appliquer à nous-même et d'être exemplaire. La deuxième étape consiste à retravailler les plannings des réunions d'équipes afin de favoriser l'écoute et l'expression des émotions des professionnels. Pour cela il sera nécessaire tout d'abord d'accompagner le chef de service afin de recueillir l'expression des émotions de ses équipes et l'inciter à retravailler ses plannings de réunion pour de favoriser sa disponibilité et son écoute. Ayant une place de tiers dans l'organisation, les psychologues seront également des personnes ressources pour travailler sur cette posture professionnelle lors des réunions d'équipes hebdomadaires mais également en soutien du chef de service. Je me rapprocherai également des

intervenants en analyse de la pratique professionnelle (APP) pour renforcer ces temps et mettre en place des séances à destination des surveillants de nuit et des chefs de service.

Quand ? Année scolaire 2023-2024

L'évaluation de cette action se fera via l'observation de la qualité du lien entre professionnels d'une équipe, de la confiance envers le chef de service et des liens de confiance avec les enfants. J'observerai également la capacité de l'équipe cadre à pouvoir partager ses émotions

La deuxième action consiste à travailler autour des plannings et des horaires dans le but de répondre à la question suivante : comment assurer une continuité d'accompagnement et du lien avec l'enfant ou le jeune et permettre une disponibilité émotionnelle des professionnels ? Comme évoqué dans le point 1.3.2, les plannings ont déjà été retravaillés et le déploiement des nouveaux plannings date de juillet 2022. Cette période avait fait l'objet de nombreuses tensions. Pour autant après une année d'expérimentation, ils n'apportent pas satisfaction : encore trop de coupés qui ne permettent pas de fidéliser les professionnels, pas suffisamment de temps administratif, peu de temps pour travailler le projet de l'enfant. De plus, l'organisation actuelle génèrent beaucoup d'heures de récupération et de temps durant lesquels les enfants se retrouvent mutualisés entre plusieurs groupes (temps des week-end, temps de permanence en journée), au détriment de la continuité de l'accompagnement et de temps plus dédiés en petit nombre.

Comment ? Pour apporter de la légitimité à ce nouveau travail sur les horaires, nous avons transmis en juillet 2023 un questionnaire aux équipes afin de recueillir leur avis sur les plannings déployés depuis juillet 2022. Les résultats seront dépouillés et partagés avec les représentants du personnel (le CSE) puis avec les équipes en septembre/octobre 2023. Il sera réalisé des ajustements *quick win*, c'est-à-dire rapides à mettre en œuvre et suffisamment impactant d'ici décembre 2023 dans le but de démontrer notre volonté de changement. Par la suite un travail de fond des plannings afin qu'ils soient plus adaptés aux objectifs cités précédemment sera fait avec l'équipe cadre sur le premier trimestre 2024. En parallèle, afin de minimiser l'absence des professionnels titulaires pour des heures de récupération, l'objectif est de revoir l'accord temps de travail afin de pouvoir rémunérer une partie de ces heures. L'objectif est de minimiser les absences des éducateurs en dehors des jours de congés légaux et conventionnels afin d'assurer une continuité de l'accompagnement et de limiter le recours aux intérimaires. De plus, c'est une façon d'augmenter les rémunérations des équipes. Outre l'aspect légale qui nécessite une consultation du CSE sur le sujet, je souhaite que le CSE soit pleinement associé à ces réflexions. Ainsi cette mesure a été présentée à la réunion CSE du mois d'août 2023 pour un déploiement dès janvier 2024 compte tenu des délais de

dépôt et de validation des accords d'entreprise et un point sur l'avancement du travail sur les plannings sera régulièrement fait lors des réunions mensuelles.

Quand ? Entre juillet 2023 et juillet 2024.

L'évaluation de l'impact des changements de plannings sur le lien avec les enfants et la disponibilité des éducateurs sera mesurée via l'évolution du nombre d'actes de violence et leur périodicité ainsi que les actions mises en place par les éducateurs dans le cadre du projet de l'enfant.

La posture professionnelle est particulièrement importante. Basée sur l'amour altruiste et une écoute active elle renforce le lien de confiance entre l'enfant et les professionnels, favorisant ainsi une relation de qualité propice à un accompagnement épanouissant répondant au besoin de l'enfant.

3.1.3 Favoriser le pouvoir d'agir : clarifier le cadre et le périmètre de l'autonomie

Afin de poursuivre le travail autour de la satisfaction des besoins fondamentaux des enfants que nous accompagnons, il est indispensable d'effectuer un travail afin de développer leur pouvoir d'agir. L'une de mes convictions sur ce point est qu'on ne peut pas agir consciemment si l'on ne connaît pas le cadre et les limites dans lesquelles nous évoluons. Comme vu dans le point 2.1.2, la fixation d'un cadre et de limite fait également partie des besoins fondamentaux de l'enfant et du jeune et est aussi gage de sa sécurité. Ainsi pour favoriser le pouvoir d'agir des enfants, la première action consiste à redéfinir un cadre et des règles communes à l'ensemble des enfants et des professionnels de la MECS. L'objectif de cette action est dans un premier temps de réaffirmer la hiérarchie des règles : les règles de vie en société (transposables en dehors de Saint Vincent), les règles de sécurité et de prévention des risques (qui font souvent l'objet d'une loi ou d'un décret), les règles institutionnelles propres à Saint Vincent (qui émanent de la direction), les règles de vie sur les groupes et l'accompagnement éducatif (qui se travaillent en équipes et avec les enfants).

La connaissance des règles et des limites par les enfants facilite leur capacité à prendre une décision et voir les choix qui s'offrent à eux. L'objectif également est de permettre aux professionnels de pouvoir s'appuyer sur un « tiers », en l'occurrence les règles, dans la relation avec l'enfant.

Comment ? Ce travail passera par l'organisation d'un atelier avec les équipes éducatives sur le thème « Harmoniser le cadre, les règles et les postures pour promouvoir la cohérence éducative ». L'objectif est de leur faire prendre conscience de la nécessité d'établir et partager des règles communes pour faciliter leur travail en revenant sur des

exemples concrets qui les ont mis en difficulté. Par la suite ses règles seront partagées avec les enfants via les réunions de rentrées. Dans une logique participative, nous solliciterons leur avis. Enfin elles seront mises en forme, diffusées et affichées. Pour faire vivre ces règles, nous reviendrons régulièrement dessus lors des réunions avec les enfants et avec les équipes.

Quand ? 2^{ème} semestre 2023

L'évaluation de cette action sera observée par la présence effective de règles harmonisées ou non.

La deuxième action consiste à faire du Conseil des enfants un lieu d'expression et de partage. Le Conseil des enfants est un dispositif participatif qui vise à donner la parole aux enfants impliqués dans le système de protection de l'enfance. Souvent il peut être utilisé comme une alternative au Conseil de vie Sociale (cf. 2.1.3). C'est une démarche qui favorise leur participation active dans les décisions qui les concernent, ainsi que dans l'évaluation et l'amélioration des services qui leur sont destinés. Il réunit des enfants élus venant représenter leur groupe de vie lors d'une réunion avec la direction. Le conseil des enfants permet aux enfants placés en protection de l'enfance de s'exprimer sur leur vécu, leurs besoins, leurs droits et leurs aspirations. Ils peuvent partager leurs expériences, leurs préoccupations, et proposer des idées et des suggestions pour améliorer leur prise en charge, leurs conditions de vie et leur bien-être au sein des établissements ou des familles d'accueil. Le Conseil des enfants est un excellent moyen de travail sur la citoyenneté et le droit de vote lors des élections des enfants pour le conseil. C'est aussi une manière intéressante d'aborder les sujets d'engagement, d'implication et de responsabilité face à une mission confiée et pour laquelle l'enfant a été élu par les autres enfants. Ce rôle est également valorisant pour les enfants et les fait gagner en confiance. Enfin c'est bien-sûr un bon moyen de travailler sur le pouvoir d'agir. Le Conseil des enfants est également un lieu des échanges avec les jeunes sur des sujets qui les concernent dans leur quotidien. L'objectif de cette action consiste donc à développer le rôle et la place du Conseil des enfants. Jusqu'à présent, lors de ces réunions, les questions les plus récurrentes tournent autour de l'argent de poche, des sorties payantes, des produits de marques et des repas. Le souhait est qu'avec le temps des sujets tels que le respect, les règles de vie, le numérique ou autres soient également évoqués et travaillés directement avec les enfants.

Comment ? Organiser les élections pour le Conseil des enfants. Planifier les réunions. Identifier les thèmes de travail en amont afin qu'ils puissent être évoqués avec les éducateurs et les enfants sur les groupes. J'ai conscience que la capacité des enfants à s'exprimer sur ces sujets ne sera pas immédiate. Des techniques telles que le bâton de parole, le cercle de parole pourront être utilisées pour les faire s'exprimer. Les faire

travailler en amont sur certains sujets lors des réunions hebdomadaires sur leur groupe pourront également permettre de développer cette capacité.

Quand ? Fin 2023

L'évaluation sera faite via la fréquence des réunions du Conseil des Enfants et la qualité des échanges lors de ces réunions.

Le recueil de la parole de l'enfant, une posture professionnelle adaptée et le développement du pouvoir d'agir des enfants sont des étapes indispensables afin de comprendre leurs besoins et leurs attentes. Ensuite, il est nécessaire d'adapter les réponses apportées aux évolutions des enfants afin de sécuriser leurs parcours et éviter les ruptures.

3.2 S'adapter aux évolutions des enfants pour sécuriser leurs parcours

Déployer une organisation qui place l'enfant au cœur de l'accompagnement signifie d'être en mesure de pouvoir répondre aux besoins de l'enfant une fois qu'ils sont identifiés et nécessite de pouvoir constamment s'adapter et s'ajuster. L'enjeu réside également dans le fait de limiter les risques de rupture dans le parcours des enfants. La qualité du projet individualisé de l'enfant et la capacité de la MECS à s'ouvrir sur l'extérieur et travailler en équipe pluridisciplinaire sont essentiels.

Cette ambition se décline en trois axes : faire du projet individualisé un point d'ancrage, développer le lien avec les familles et le soutien aux compétences parentales, renforcer les partenariats autour de la scolarité

3.2.1 Faire du projet individualisé un point d'ancrage

Comme développé dans le point 2.2.1, la fluidité du parcours de l'enfant ou du jeune est pleinement liée à son projet. Si en MECS nous avons peu la main sur le Projet pour l'Enfant, il nous appartient néanmoins de travailler sur le projet individualisé de l'enfant. Je souhaite donc qu'à la Maison d'Enfants Saint Vincent nous fassions du projet individualisé le socle de notre action.

La première action consiste à sensibiliser les équipes éducatives à l'importance du projet personnalisé. En effet souvent les professionnels, même formés, peuvent rapidement oublier cette étape dans le parcours du jeune. Pris dans le quotidien, ils mettent de côté ce qui a été convenu lors du projet ou alors ils ne lisent pas les jugements et omettent les

objectifs du placement. Il est donc nécessaire que les chefs de service aient eux aussi en tête cette préoccupation afin de constamment la remettre au centre des discussions autour d'un enfant ou d'un jeune. Lors de ma prise de fonction, nous avons accumulé beaucoup de retard sur la réalisation des projets des enfants. L'une des priorités a donc été de réaliser l'ensemble des projets non faits dans les 6 mois suivants. Il est donc essentiel que cette préoccupation soit portée par l'ensemble de la structure, de la direction aux équipes éducatives en passant par l'équipe cadre.

Comment ? La multiplication des supports de suivi du jeune crée du flou dans l'esprit des professionnels. En collaboration avec les secrétaires éducatives, j'aimerais que nous réalisions une procédure retraçant les différentes étapes du projet individualisé. Le souhait est que cet outil soit facilement appropriable par les équipes. Il devra donc être visuel, synthétique et faire ressortir les temps clefs. Il sera remis à l'arrivée de chaque nouveau professionnel quel que soit son poste dans le but d'infuser cette culture à tous. Les temps de réunion institutionnelle seront également des temps clefs pour réaffirmer et communiquer sur l'importance du projet individualisé. Afin d'avoir un suivi, le souhait est de travailler avec les secrétaires éducatives pour planifier sur l'année les différentes réunions des équipes et les temps de projet pour chaque enfant. Un point d'étape trimestriel avec l'équipe cadre sera mis en place pour suivre l'état d'avancement de la réalisation des projets via des indicateurs.

Quand ? D'ici fin 2023

L'évaluation se fera d'un point de vue quantitatif au regard du nombre de projets réalisés et d'un point de vue qualitatif sur la qualité des projets rédigés.

La deuxième action est en lien avec le besoin de la Maison d'Enfants Saint Vincent de progresser sur la traçabilité des informations et l'informatisation. L'objectif est donc de mettre en place et déployer les outils permettant de fluidifier la transmission de l'information, de tracer l'évolution de l'enfant ou du jeune et de centraliser les données. En ce sens, l'Etat a lancé le programme ESMS numérique. Ce plan vise « *généraliser l'utilisation du numérique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Il repose principalement sur le déploiement d'un dossier usager informatisé (DUI) pour chaque personne accompagnée. Dans sa déclinaison au secteur social et médico-social, le Ségur numérique permet de mobiliser 600 millions d'euros de 2021 à 2025, fonds issus de Plan national de relance et de résilience (PNRR), soutenus par les fonds européens (facilité pour la reprise et la résilience). Ces crédits Ségur permettent d'accélérer le mouvement engagé en 2021 par la CNSA par la phase d'amorçage du programme ESMS numérique, dotée de 30 millions d'euros (<https://www.cnsa.fr/>, consulté le 24 juillet 2023).* » Nous allons donc profiter de cette opportunité de financement afin de déployer le Dossier de l'Usager Informatisé (DUI) à la Maison d'enfants Saint Vincent. Le

DUI est un système d'information qui regroupe des données essentielles sur l'utilisateur, telles que son parcours, ses besoins, ses objectifs, ses évaluations, ses interventions, et tout autre élément pertinent pour assurer un suivi complet et cohérent de son accompagnement. Les avantages du DUI sont multiples :

- Centralisation des informations : Le DUI permet de rassembler toutes les informations relatives à un enfant dans un seul et même dossier, facilitant ainsi l'accès et la gestion des données par les professionnels impliqués dans son accompagnement.
- Meilleure coordination des services et entre établissements : Le DUI favorise la communication et la coordination entre les différents acteurs et services impliqués dans l'accompagnement, ce qui permet d'assurer une prise en charge globale et cohérente. Il est également interphasé et donc compatibles entre les différents acteurs.
- Amélioration de la qualité de l'accompagnement : En disposant d'un dossier complet et actualisé, les professionnels peuvent mieux comprendre les besoins de l'enfant et adapter leur intervention en conséquence, ce qui favorise un accompagnement plus personnalisé et efficace.
- Confidentialité et sécurité des données : Le DUI offre un cadre sécurisé pour le stockage et la gestion des données personnelles des usagers, garantissant ainsi la confidentialité et le respect de leur vie privée.

Le déploiement du DUI est un chantier d'envergure. Ce n'est pas simplement un changement d'outil. Son déploiement s'accompagne d'une réflexion importante sur nos pratiques et notre fonctionnement. L'accompagnement au changement sera un facteur clef de succès. Cet accompagnement passera par des temps réguliers de communication auprès des équipes des avancées du projet. Le projet fera également l'objet de consultation auprès des représentants du personnel (le CSE) et de points d'étape réguliers.

Comment ? Comme chaque projet informatique, il nécessitera tout d'abord une analyse de nos besoins et le choix d'un outil adapté que je souhaite lancer à compter de janvier 2024. Un travail en collaboration avec la Direction Générale et plus particulièrement la Direction des Systèmes d'Information (DSI) sera nécessaire pour soutenir cette démarche. Un comité de pilotage comprenant un chef de projet, l'équipe cadre, la DSI et la direction de Saint Vincent sera mis en place afin d'évaluer l'état d'avancement du projet et d'arbitrer les choix à faire. Une fois le prestataire retenu, nous entrerons alors dans une phase de paramétrage et de recettage (test du paramétrage) qui devrait s'étendre sur le premier semestre 2024. L'un des temps forts du projet consiste également dans le déploiement des formations à destination des professionnels. Certains n'étant vraiment pas à l'aise avec l'outil informatique, l'enjeu sera qu'ils puissent adhérer à l'outil. En plus

des chefs de service qui auront en charge de porter le projet au sein de leurs équipes, des ambassadeurs seront désignés au sein de chaque pôle. Présents sur les ateliers de paramétrage, les ambassadeurs auront pour mission : d'être des relais terrain pour accompagner les équipes au quotidien et en proximité, de pouvoir répondre rapidement à leurs questions, de faire remonter les dysfonctionnements et/ou nécessités d'évolutions du logiciel. Concernant la phase de déploiement, l'objectif sera de la mener par étape en démarrant par la prise en main du cahier de liaison informatique (aussi appelé cahier de relève). L'idée est d'habituer les équipes à prendre en main l'outil via une fonctionnalité facile à utiliser, jusqu'à l'utilisation complète du DUI et de veiller à ce que ne se superpose pas les outils papiers et numériques.

Quand ? Ce projet sera échelonné à minima sur deux ans de 2023 à 2025.

La première évaluation consistera à observer si le planning du projet est maintenu. Une fois l'outil déployé l'évaluation de sa prise en main pourra être évaluée au regard du nombre de messages indiqués sur le cahier de liaison informatique, du nombre d'intervention planifiées, du nombre de dossier d'enfants complets sur le DUI.

Le travail autour du projet individualisé de l'enfant ou du jeune et la mise en place du DUI permettront une plus grande fluidité de leur parcours et minimiseront les risques de rupture.

3.2.2 Développer le lien avec les familles et le soutien aux compétences parentales

Dernièrement nous avons été confrontés à plusieurs situations de retour au domicile d'enfants que nous accompagnions sur la MECS alors même que l'enfant demeurait en grand danger au sein de son domicile et que nous savions qu'il finirait probablement par être replacé tôt ou tard. Dans chacune de ces situations, nous n'avons pas eu la préoccupation de travailler avec les familles durant le placement des enfants. Ainsi, la situation au domicile n'évolue pas et nous n'avons pas d'argument à présenter au Juge des Enfants pour justifier du danger encouru par les enfants. Développer un lien de qualité avec les familles est donc essentiel afin d'éviter les ruptures dans le parcours de l'enfant ou du jeune.

La première action que je souhaite mettre en œuvre consiste à travailler autour de la fratrie. En effet, comme vu précédemment, nous accueillons beaucoup de fratries sur la MECS. Pour autant, les relations entre frères et sœurs ne sont pas toujours simples et évidentes. L'objectif est de travailler sur le lien qui les réunit afin d'apaiser les tensions et de créer des relations fortes et soutenantes entre les membres d'une fratrie. Au sein de la

Maison d'Enfants Saint Vincent, il existe déjà des référents fratrie sur chaque groupe éducatif. Leur mission est de faire le lien et mettre en cohérence les projets individualisés de chaque enfant avec le projet de la fratrie. Il existe également des temps durant lesquels les fratries peuvent se retrouver ensemble pour manger ou jouer en dehors de la collectivité. Suite à la crise sanitaire et au départ de certains professionnels moteurs dans ce projet, ces actions se sont peu à peu arrêtées. Le souhait est de les réaffirmer et d'aller plus loin.

Comment ? La première étape consistera à clarifier le rôle des référents fratrie au sein de chaque groupe éducatif via la réalisation d'une fiche mission et également via la mise en place de temps dédié à cette mission. Pour piloter ce travail, il sera confié à un chef de service d'animer les référents fratries permettant de penser et élaborer des temps de médiation fratrie. Je souhaite également profiter du départ à la retraite d'un thérapeute pour recruter un psychologue enclin à travailler avec les fratries qui pourra mettre en place des médiations fratries et des séances de psychodrame.

Quand ? 3^{ème} trimestre 2023

L'évaluation se fera d'un point de vue quantitatif au regard du nombre de temps fratrie réalisé ainsi que sur la qualité des liens entre frères et sœurs.

La deuxième action consistera à travailler avec les parents. Les familles que nous rencontrons sont souvent démunies et malmenées. Au même titre que le travail à mener pour développer l'écoute et le recueil de la parole de l'enfant (cf. 3.1.1), le but est de créer une relation de confiance avec les familles. Les objectifs de travail seront sensiblement les mêmes qu'avec les enfants à savoir travailler sur la posture des professionnels afin qu'ils aient une place adaptée, créer les conditions pour favoriser le recueil de la parole des parents, travailler sur leurs compétences parentales afin de développer leur pouvoir d'agir.

Comment ? Mener un travail sur les actes usuels et l'autorité parentale en s'appuyant sur la recommandation de bonnes pratiques professionnelles (RBPP) éditée par l'Anesm en septembre 2009 « L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement ». Ce travail avec les équipes permettra de reclarifier le rôle et la mission de chacun (ASE, MECS, Parent) dans le quotidien de l'enfant. La restitution des projets en présence des familles devra également être planifiée chaque début d'année afin de s'assurer de la disponibilité de chacun. J'aimerais que nous travaillions également sur la mise en place de temps de rencontres entre les familles dans le but de développer les actions collectives et la mise en lien des familles pour favoriser leur entraide. Pour cela, nous nous appuierons sur les professionnels des services Accueil de jour et Placement au domicile afin qu'ils puissent partager leurs connaissances et leurs compétences en matière du travail avec les familles auprès des équipes de la MECS via des temps

d'échange et des temps de réunion. Le souhait sera également d'aller enrichir nos pratiques en allant à la rencontre d'autre MECS et en se nourrissant d'expérience et de pratiques d'autres pays ayant une approche différente, moins institutionnelle comme le Québec ou les pays Scandinaves.

Quand ? 1^{er} semestre 2024.

L'évaluation se fera via le nombre de rencontres avec les familles durant une année (chaque famille devant être rencontrées au minimum une fois par an) ainsi que par la trace du recueil de la parole des familles dans les différents supports liés au parcours de l'enfant ou du jeune.

Pour aller plus loin dans le travail avec les familles, le souhait est de favoriser, dans la mesure du possible, sur leur participation à la vie de l'établissement via la mise en place un Conseil de Vie Sociale (CVS). Instauré par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, le CVS est une instance de participation et de concertation qui vise à garantir un moyen de s'exprimer sur les conditions de vie, les activités, les projets et les améliorations souhaitées au sein de la structure. Le CVS est composé, de leurs familles ou de leurs représentants légaux, du personnel de l'établissement et, le cas échéant, de bénévoles ou de membres de l'association gestionnaire de l'établissement. Le CVS est une obligation légale pour les établissements accueillants majoritairement des enfants de plus de 11 ans avec hébergement. Sa mise en place et son fonctionnement sont régis par des dispositions légales et réglementaires précises. « *Pour les enfants de plus de 11 ans accueillis sur décision judiciaire, le CVS peut inviter l'ensemble des mineurs accueillis sans procéder à des élections ou à la désignation de représentants* (Mettre en place ou redynamiser son conseil de vie sociale, 2021, p. 6). » Toutefois, compte tenu de la relation avec les parents et de la spécificité du travail en protection de l'enfance, les CVS sont rarement déployés ou les parents rarement présents ou représentés. Pourtant le décret du 25 avril 2022 réforme la composition, les compétences et le mode de fonctionnement des CVS et réaffirme sa place au sein des institutions. Via le CVS, la question de l'implication des parents, leur pouvoir d'agir et leur participation pourront être travaillés.

Comment ? La première étape consiste à profiter de l'écriture du projet d'établissement afin de solliciter les familles via un questionnaire papier ou informatique. Certains parents ne sachant pas bien lire, écrire ou utiliser les outils informatiques, il leur a été proposé un échange téléphonique pour répondre aux questions de vive voix. Les retours de l'enquête seront partagés avec les équipes. Par la suite, nous nous servons des axes d'améliorations identifiés pour revoir certaines de nos pratiques. Pour créer du lien avec les familles, j'envisage d'organiser une réunion de rentrée avec les parents en septembre 2024. Ce temps serait l'occasion de les réunir pour évoquer les temps forts de l'année,

présenter les professionnels de la MECS, expliquer notre fonctionnement. Il devra être porté et organisé par la direction. Rapidement il s'agira de mettre en avant les équipes, principales interlocutrices des familles au quotidien, afin que le lien se crée avec elles. A terme, nous constituerons un groupe de travail pluridisciplinaire dont l'objectif sera de préparer la mise en place et le déploiement du CVS.

Quand ? Rentrée scolaire 2024

Evaluation : nombre de questionnaire complété, nombre de parents présents à la réunion, nombre de CVS organisés et nombre de parents présents.

Le travail avec les familles et les parents fait parti d'un maillage plus global qui doit être réalisé autour de l'enfant via la mise en place de partenariats externes.

3.2.3 Renforcer les partenariats autour de la scolarité et des familles relais

Malgré la diversité des dispositifs présents à la Maison d'Enfants Saint Vincent, seuls nous ne pourrons pas répondre à l'ensemble des besoins des enfants. Mis à mal ces dernières années du fait notamment de la crise sanitaire, les partenariats sont essentiels pour nous permettre de répondre à nos défis. L'objectif est donc d'ouvrir la MECS sur l'extérieur en renforçant et sécurisant les partenariats existants et en en créant de nouveaux. A mon sens, le développement de partenariats constitue un levier pour :

- Enrichir notre offre de services et mieux répondre aux besoins des enfants et des compétences grâce à une complémentarité de compétences
- Mutualiser nos ressources, partager les coûts et les équipements et optimiser nos ressources budgétaires
- Favoriser la visibilité de l'établissement et faciliter l'accès à de nouvelles opportunités via un maillage territorial fort
- Co-construire des projets communs, élaborer des initiatives novatrices en intégrant différentes perspectives et expertises.
- Améliorer la coordination des services pour assurer une prise en charge globale et cohérente des enfants.
- Renforcer de l'efficacité de notre action en évitant les doublons, les ruptures dans le parcours, et en bénéficiant d'une meilleure complémentarité entre les différentes interventions.

Comme évoqué en introduction, nous avons rencontrés d'importantes difficultés relationnelles avec les écoles lors de l'année scolaire 2021-2022. L'école est obligatoire pour les enfants. Ce n'est donc pas un partenaire choisi. Il s'impose à nous tout comme

les enfants que nous accompagnons s'imposent aux écoles de secteurs. Ainsi, alors que l'école est notre premier partenaire du quotidien les tensions et points de blocage sont souvent multiples essentiellement par méconnaissances respectives de nos organisations et de nos besoins. L'objectif de cette action est donc d'améliorer les relations avec les écoles.

Comment ? Organiser une réunion à la fin des grandes vacances scolaires à laquelle sera convié l'ensemble des directeurs des écoles de secteur, les chefs de service de la MECS et la direction. L'objectif de cette réunion sera dans un premier temps de faire connaissance et de se rencontrer afin d'avoir une meilleure vision des réalités des uns et des autres, envisager ensemble concrètement nos partenariats, nos relations et pour penser les modalités d'une communication plus fluide et régulière dans les différents niveaux d'interlocuteurs (chefs de service/direction – enseignants/éducateurs en appui des parents). Organiser des rencontres spécifiques avec chaque école (éducateur référents et enseignants) afin de caractériser les modes opératoires propres à chaque organisation (fiche liaison, outil de transmission de l'information...). Organiser une matinée portes-ouvertes de la MECS aux enseignants des écoles de secteur afin de leur présenter notre fonctionnement, notre mission et partager sur les besoins. Un échange devra également avoir lieu autour du secret partagé afin de clarifier le périmètre des informations nécessaires à chacun. Tout au long de l'année scolaire nous devons également veiller à communiquer régulièrement sur les événements de la MECS, les audiences, afin de donner des éléments de compréhension du comportement des enfants à leurs enseignants. Convaincue que l'école et la formation sont des moyens pour les enfants que nous accompagnons de sortir de leurs situations, de leur donner le choix et d'enrayer les processus de déterminisme, je souhaite que la scolarité soit un des axes forts de ce plan d'actions. Lors des derniers mois, compte tenu d'un côté de la crise sanitaire et de l'autre des profils des enfants accueillis en MECS, nous avons régulièrement été confrontés à des enfants qui n'allaient pas en classe (absence de l'enseignant, impossibilité pour l'enfant de rester + d'une heure en classe...). Les phénomènes de déscolarisation sont de plus en plus fréquents chez les enfants que nous accompagnons. Or nous ne sommes pas adaptés pour accueillir les enfants en journée (peu de permanence éducative). A titre expérimental nous accueillerons, dès la rentrée scolaire de septembre, une animatrice qui sera présente les matins pour faire de ce temps de déscolarisation un temps de maintien des apprentissages en vue d'un retour vers le milieu scolaire. Afin de prévenir des risques de déscolarisation, nous étudierons la possibilité de recruter une personne dédiée à l'accompagnement des devoirs pour les enfants, bénéficiant d'une forte connaissance des différentes filières de formation et alternatives à l'école, travaillant sur les apprentissages par des méthodes différentes de l'école afin de valoriser les compétences et les talents des enfants et les faire reprendre

confiance en eux. La recherche de bénévoles pour réaliser de l'aide au devoir, fait également partie des actions à déployer.

Quand ? Entre septembre 2023 et janvier 2024

L'évaluation de l'efficacité de l'action sera faite au regard de la réalisation des différentes réunions prévues et d'un bilan réalisé en fin d'année scolaire entre les directeurs des écoles et la direction de la Maison d'Enfants Saint Vincent.

Parallèlement, face à l'augmentation du nombre d'enfants sans hébergement en famille, il est nécessaire de réaffirmer le projet des familles relais. En place depuis plusieurs années au sein de la MECS, nous menons un travail de qualité avec un partenaire associatif qui gère un réseau de familles relais qui accueillent les enfants sur des temps de week-end et ou de vacances scolaires afin de les sortir du collectif d'un groupe de vie. L'arrivée de nouveaux professionnels et l'évolution du profil des enfants nécessite de redéfinir les contours du projet.

Comment ? Au lancement du projet des familles relais, la mission a été confiée à une salariée du SAED qui partage son temps entre son activité d'éducatrice spécialisée et l'organisation des départs en famille relai. Il s'agit donc d'aller plus loin en nommant cette collaboratrice comme coordinatrice au sein de la MECS pour être l'interlocutrice privilégiée de notre partenaire. Le périmètre de la fonction de coordinatrice sera défini via l'écriture d'une fiche de poste. L'un de ses premiers objectifs sera de redéfinir le processus d'orientation des enfants en famille relai. Un travail de communication et de partage de ce dispositif et de son fonctionnement sera réalisé au sein des équipes. IL s'agira ensuite d'organiser une réunion avec le partenaire en vue de renforcer nos liens et établir une convention de partenariat.

Quand ? En 2024

L'évaluation se fera via l'observation de la réalisation de la fiche de poste et de la qualité des relations avec notre partenaire.

La qualité du projet personnalisé de l'enfant, le travail avec les familles et les partenaires sont indispensables pour s'adapter aux évolutions des enfants, mettre en place des réponses individualisées et travailler sur une logique de parcours. Tout cela est possible à condition d'avoir une organisation souple et adaptable.

3.3 Donner du sens à l'action des professionnels et développer une organisation souple et agile

Adapter et personnaliser les réponses aux différents besoins des enfants que nous accompagnons nécessite d'être adaptable. Pour cela, je souhaite penser et déployer une organisation flexible à tous les niveaux de la MECS. Le concept de l'entreprise agile me semble être une réponse adaptée aux enjeux auxquels nous devons faire face en MECS. La troisième ambition s'attachera donc à développer les axes pour créer les conditions favorables à la mise en place de cette organisation souple et agile permettant de répondre aux besoins et aux attentes des enfants mais également aux attentes des professionnels via : un travail autour des valeurs, du sens et de la posture managériale, une politique RH attractive et de fidélisation, une réflexion autour d'une réorganisation architecturale et opérationnelle.

3.3.1 Faire vivre les valeurs dans les pratiques et s'inspirer de l'entreprise libérée

J'attache énormément d'importance au sens des choses, au sens de notre action collective mais également au sens de l'action individuelle. Dans une organisation, chaque fonction et chaque poste à un rôle à jouer quel que soit son statut. C'est lorsque la personne de l'entretien des locaux est absente que l'on prend conscience de l'importance de son travail. J'ai donc à cœur de valoriser et responsabiliser chacun sur le sens de sa mission. Après avoir suivi le MOOC de l'ANACT « Manager par le travail réel », je prends encore plus conscience de l'importance, d'autant plus dans nos secteurs, de différencier le travail prescrit et le travail réel pour accompagner les équipes à prendre du recul et garder en tête le sens de leur action.

Le travail autour de la réalisation du projet d'établissement est l'occasion de définir ou redéfinir notre ambition, clarifier nos missions et identifier les valeurs qui nous rassemblent. Lorsque les salariés d'un établissement partagent des valeurs communes, cela crée un sentiment d'appartenance et de cohésion, renforçant ainsi l'esprit d'équipe et la collaboration. En cultivant des valeurs communes, l'entreprise crée un cadre de référence pour guider les comportements et les prises de décision de chaque individu au sein de l'organisation. Cela facilite l'alignement des actions sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, favorisant ainsi la réalisation des missions et des projets collectifs de manière cohérente. L'objectif de cet axe est de réaliser un guide des valeurs qui sera diffusé aux salariés.

Comment ? Lors de la refonte du projet associatif, l'ORSAC a envoyé un questionnaire aux salariés afin de recueillir les valeurs auxquels ils étaient les plus attachés parmi les 12

valeurs de l'association. Les réponses ont permis d'identifier les 4 valeurs qui ressortent le plus. Afin que nous puissions nous approprier ces valeurs, j'ai souhaité mettre en place un groupe de travail basé sur le volontariat afin de les définir et de les traduire en principes d'actions. L'objectif est que les valeurs ne soient pas que des mots mais que nous en partagions le sens et les mettions en application dans nos pratiques. Ainsi les principes d'actions permettent de rendre les valeurs plus concrètes moins idéalisées. Pour qu'elles infusent au sein de l'organisation, les valeurs doivent être portées par les cadres et la direction. Il est donc particulièrement important d'organiser en parallèle une réunion pour travailler sur ces valeurs avec les membres de la direction et s'aligner entre cadres. Une fois le guide réalisé (Cf. Annexe 6 : Le guide des valeurs de la Maison d'enfants Saint Vincent) avec une mise en page attirante, l'objectif est de le diffuser et de communiquer dessus (créer des affiches, insérer dans le livret d'accueil, etc...). Au même titre que le projet d'établissement, ce guide sera remis lors de la prochaine réunion institutionnelle (réunion réunissant l'ensemble des professionnels). Il sera également utilisé pour guider nos décisions (cf. action suivante).

Quand ? Septembre 2023

L'évaluation de cette action se fera via la réalisation du guide et l'observation du nombre d'affiches accrochées par rapport au nombre d'équipe

La troisième action vise à insuffler les principes de l'« *entreprise libérée* » au sein de la MECS. Ce concept souvent caricaturé et mal utilisé car poussé à son extrême met en avant une organisation qui répond aux besoins des MECS. L'entreprise libérée est un modèle organisationnel qui vise à repenser la structure hiérarchique traditionnelle en donnant plus d'autonomie, de responsabilités et de pouvoir de décision aux salariés. Ce concept, popularisé par Isaac GETZ et Brian M. CARNEY, met l'accent sur la confiance, la transparence et la décentralisation du pouvoir. Dans une entreprise libérée, les employés sont encouragés à s'exprimer, à innover et à prendre des initiatives pour améliorer leur travail et celui de l'organisation dans son ensemble. La hiérarchie pyramidale est remplacée par une organisation plus horizontale, où les managers agissent en tant que facilitateurs et coachs plutôt que comme des décideurs autoritaires. Cette approche vise à libérer le potentiel créatif et l'engagement des collaborateurs, favorisant ainsi l'épanouissement professionnel et la performance globale de l'entreprise. Selon l'ANACT, de grandes enquêtes européennes (Eurofund 2013, 2015 a, 2015 b) attestent que les entreprises « *qui permettent à leurs salariés de participer aux décisions stratégiques, à la définition de l'organisation du travail ou leur laissent une importante autonomie dans leur travail sont à la fois celles qui sont reconnues comme offrant les meilleures conditions de travail et qui réalisent les meilleurs résultats économiques* » (ANACT, 2020). Cette approche basée sur la confiance permet de faire le lien entre la

confiance envers les enfants évoquée dans le point 3.1.1 et la confiance envers les professionnels. L'objectif est donc de mettre en place les bases pour déployer une organisation type entreprise libérée sur la MECS

Comment ? Les prérequis/étapes pour déployer cette organisation sont :

- Partager l'ambition, le sens et les valeurs à l'ensemble des salariés. L'important pour qu'une telle organisation fonctionne est que chacun œuvre dans un but commun à savoir le service rendu aux clients. C'est-à-dire les enfants accompagnés dans le cas de la Maison d'Enfants Saint Vincent. C'est une manière à nouveau de placer l'enfant et ses besoins au cœur de notre organisation. Le travail mené sur l'ambition, les missions et les valeurs évoquées précédemment est donc primordial.
- Clarifier le cadre et les limites des décisions que peuvent prendre les salariés. Ainsi nous avons identifié trois questions à se poser pour chaque décision : Est-ce que la décision est en phase avec les valeurs et les principes d'actions de la Maison d'Enfants Saint Vincent (cf. action précédente) ? Est-ce que la décision respecte les règles de la Maison d'Enfants Saint Vincent (cf. 3.1.3) ? Est-ce que la décision s'inscrit dans le projet de l'enfant (cf. 3.2.1) ?
- Déléguer et faire confiance. C'est l'étape qui nécessitera sûrement le plus de temps, de pédagogie et d'accompagnement au changement dans les postures des managers. Cette étape ne signifie pas que les chefs de service n'ont plus à avoir un regard sur ce qui est fait par les équipes au contraire. Je n'adhère pas à la théorie « la confiance n'exclut pas le contrôle ». Je préfère parler de rendre des comptes. En effet, si le devoir du manager est de déléguer des tâches et faire confiance à ses équipes. En retour, le devoir d'un salarié à qui une tâche est déléguée est de rendre des comptes sur l'état d'avancement, les difficultés et les succès rencontrés dans la réalisation de cette tâche. La communication lors de réunion de service sera une première étape pour faire prendre conscience de ce concept et inviter les équipes à faire des retours à leur manager sans attendre qu'ils ne leur soient demandés. C'est aussi une manière de les responsabiliser sur le suivi d'une action.

L'un des points clefs pour déployer cette organisation concernera plus spécifiquement l'équipe cadre qui comprend la directrice adjointe, les chefs de service, la responsable des moyens généraux, la responsable administrative et financière et la cadre RH. L'objectif est de partager une culture et une posture managériale commune. L'enjeu est de créer une équipe cadre soudée, qui partage une ambition et les moyens pour y arriver. C'est une étape importante car jusqu'à présent il n'y a pas réellement d'équipe mais surtout une juxtaposition d'individus. Pour mener cette action, j'ai décidé de me faire

accompagner par un formateur coach avec lequel j'ai déjà eu l'occasion de travailler et dont j'apprécie l'approche. La première étape consiste à créer un séminaire 1 à 2 journées qui soit un équilibre entre un teambuilding et une formation sur la posture managériale. A la suite du projet d'établissement, travailler avec l'équipe cadre sur l'identification des priorités pour l'année scolaire 2023-2024 et notre plan d'actions. L'objectif est également d'identifier des projets à leur confier pour travailler en équipe.

Quand ? Echelonné selon les étapes entre fin 2023 et 2025

L'évaluation de la mise en place de cette organisation relevant de l'entreprise libérée se fera via un questionnaire d'engagement transmis à l'ensemble des professionnels afin de voir l'évolution de leur vision de l'organisation et mesurer leur satisfaction. Elle abordera entre autres les thèmes tel que l'autonomie, les conditions de travail, la communication interne et le management.

3.3.2 Attirer et fidéliser les professionnels en créant des parcours personnalisés

L'un des enjeux d'une MECS aujourd'hui est également de savoir s'adapter aux attentes et aux besoins des salariés. Comme évoqué dans le point 2.3, tout comme nous le faisons pour les enfants, les professionnels sont en attente d'individualisation de leur parcours au sein de l'institution. L'objectif est donc de travailler sur un parcours RH attractif, professionnalisant et fidélisant.

La première étape consiste à augmenter la visibilité de la Maison d'Enfants Saint Vincent. L'ORSAC est finalement peu connu dans le Rhône compte tenu de son implantation principale dans l'Ain. Pourtant c'est une grosse association qui s'est bien structurée au fil des années et bénéficie ainsi de moyens que ne peuvent pas avoir les plus petites associations. L'une des ambitions du projet associatif 2030 est d'améliorer la communication de l'ORSAC à l'interne et à l'externe en améliorant notamment la visibilité de l'association. Cet objectif est une opportunité pour la Maison d'Enfants Saint Vincent de pouvoir augmenter également sa notoriété et sa visibilité. La pénurie de professionnels formés nous amène à ouvrir nos postes à d'autres compétences et donc à des professionnels qui ne viennent pas forcément du secteur. Il est donc important que nous puissions être identifié du grand public.

Comment ? Je souhaite pour cela mener un travail avec la chargée de missions RH pour réécrire nos offres de recrutement et les rendre plus attractives. Il s'agira aussi de se mettre en lien avec la responsable communication de la Direction Générale afin de déployer une page LinkedIn employeur et diversifier nos modes de diffusion de nos annonces pour toucher plus de monde. En parallèle, je prévois de prendre contact avec la Mairie d'Oullins et le Pôle emploi afin de construire un partenariat territorial. Le souhait

serait notamment de réfléchir à un projet de recrutement et de formation tripartite ayant pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion, d'accéder à l'emploi et à la formation. Afin de fiabiliser les recrutements j'aimerais également que nous menions une réflexion concernant la cooptation via la constitution d'un groupe de travail réunissant des cadres, les fonctions RH et comptables et des salariés. L'objectif serait de réaliser une procédure de cooptation. La cooptation est une façon de valoriser financièrement (via une prime ou des chèques cadeaux) des salariés qui auraient mis en contact un candidat et l'établissement ayant débouché sur une embauche du candidat. C'est une manière d'impliquer les salariés qui se sentent responsable du candidat qu'il présente. Cela a des bénéfices également sur les candidats qui souvent connaissent le salarié et sont donc plus engagés afin de réussir. L'objectif du groupe de travail est de définir les contours de la cooptation (montant de la prime, durée de l'emploi pour déclencher la prime, etc...).

Quand ? Echelonné entre janvier 2024 et décembre 2025

L'évaluation se fera via le suivi de la diffusion ou non des nouvelles offres rédigées, l'augmentation du nombre de candidature pour une offre, l'évolution du nombre de salarié ayant une ancienneté inférieure à 1 an et entre 1 et 2 ans.

Pour fidéliser les professionnels en poste, la deuxième étape consiste à clarifier les rôles et les missions de chacun dans l'institution. En corrélation avec le travail sur l'« entreprise libérée » évoqué précédemment, ce travail permet de responsabiliser les professionnels sur une mission, un objectif et le sens de leur action. Avoir en tête l'objectif commun et connaître son rôle et sa mission permet de sortir des logiques de tâches individuelles. En effet, il est fréquent à la Maison d'enfants Saint Vincent qu'émergent des frustrations et des tensions autour de qui fait quoi particulièrement entre les éducateurs et les maitresses de maison. Clarifier le rôle et les missions de chaque fonction facilite également l'autorégulation entre les membres d'une même équipe. La question n'est plus qui doit le faire mais pourquoi doit-on le faire.

Comment ? Le premier temps consiste à travailler sur un parcours d'intégration des nouveaux recrutés. Des rencontres avec d'autres MECS ou d'autres structures ou entreprises permettront de découvrir les différents parcours d'intégration et de s'inspirer de bonnes pratiques. L'objectif est de construire un parcours en plusieurs étapes et sur plusieurs mois qui permettent à la personne recrutée de prendre connaissance de nos procédures, d'identifier les différents interlocuteurs et d'être accompagnée dans sa prise de poste. Dans cet optique un travail sur le livret d'accueil sera également réalisé par la chargée de missions RH. Le parcours d'intégration sera constitué de temps collectif où seront réunis les professionnels récemment arrivés et de temps individuels en lien avec leur poste et leur mission. Le deuxième temps consiste à travailler avec les équipes sur la représentation qu'ils ont de leur métier. Pour cela, l'ensemble des équipes et des

professionnels toutes fonctions confondues seront réunies pour un temps de travail hors des murs de la MECS. En partant du schéma des besoins fondamentaux de l'enfant (Annexe 4 : La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant), les professionnels échangent sur leurs missions en étant le plus précis possible. Ils viennent ensuite positionner la mission sur le besoin auquel elle répond. L'objectif est double : aider les professionnels à verbaliser et valoriser ce qu'ils font, leur faire prendre conscience que chacun à leur niveau, ils participent à répondre aux besoins de l'enfant ou du jeune. Cela permet notamment de leur faire prendre conscience que leur mission de maitresses de maisons agissent sur l'un des premiers besoins fondamentaux de l'enfant, le besoins psychique et physiologique à savoir le prendre soin. Ce travail doit ensuite se poursuivre en formalisant via une ou deux phrases simples la mission, le rôle et la responsabilité de chaque métier. Pour que cela s'ancre dans le fonctionnement, il sera nécessaire que cela soit porté par les chefs de service lors notamment des réunions d'équipe afin d'inviter les professionnels à repartir de la mission pour que chacun trouve sa place.

Quand ? 3^{ème} semestre 2023

L'évaluation consistera à observer le nombre de parcours d'intégration mis en œuvre, la simplification des fiches missions.

La fidélisation des professionnels est un enjeu clef pour notre établissement afin de sécuriser les enfants. Compte tenu de l'architecture de la Grande Maison, la réponse au besoin de sécurisation passera également par une réorganisation de nos locaux.

3.3.3 Repenser l'organisation et les espaces de vie pour répondre aux besoins des enfants

Comme développé dans le point 1.3.3, l'architecture du bâtiment principal appelé la Grande Maison est obsolète au regard des besoins des enfants que nous accompagnons. La complexité des situations rencontrées, la multiplication du nombre de partenaires nécessitent d'adapter notre organisation et plus particulièrement notre organigramme, nos locaux et nos périodes d'ouverture.

L'aboutissement de ce plan d'action consiste donc à déployer un projet dont l'objectif est de « Penser et construire la MECS de demain ». Ce projet s'articulera autour de trois axes : une réflexion autour de la taille des groupes de vie et l'amplitude des tranches d'âges le plus en adéquation avec les besoins des enfants, l'organisation du quotidien et l'organisation RH nécessaire, la refonte de l'architecture intérieure de la Grande Maison.

Les trois axes sont liés les uns aux autres. Ainsi la réorganisation des locaux avec notamment de lieux de vie plus cloisonnés entre eux, nous invite à repenser notre

organisation et plus particulièrement notre organigramme. A l'inverse la réflexion autour de l'organisation et la taille des groupes de vies impacte l'organisation architecturale des lieux et le nombre de chambre par groupe. L'objectif de ce projet est multiple : créer des lieux cocooning et contenant répondants aux normes d'accueil du public ; penser des lieux modulables et modulaires en fonction des besoins des enfants qui permettent également d'être flexible et agile entre les équipes ; avoir des accès distincts pour chaque groupe et limiter le brassage des enfants. Outre les enjeux financiers et opérationnels d'un tel projet, l'enjeu réside également dans le fait de faire participer et adhérer au projet les professionnels ainsi que les enfants. Il est essentiel que chacun se sente impliqué. Compte tenu de l'emplacement idéal de la MECS, le souhait n'est pas de chercher de nouveaux locaux mais de faire des travaux dans les locaux actuels.

Comment ? Après m'être assurée du soutien de la Direction Générale et de l'association pour lancer ce projet, le premier souhait pour mener ce projet d'envergure est de travailler de manière participative avec les professionnels, les enfants. Il s'agira dans un premier temps de recueillir leur avis sur ce qu'il faudrait conserver dans le nouveau bâtiment et ce qu'il faudrait changer. Cela peut se faire via des groupes de travail concernant les professionnels et lors des conseils des enfants. Des visites d'autres MECS seront organisées dans le but d'observer différentes organisations avec leurs avantages et leurs inconvénients. Le projet fera l'objet d'une présentation au Comité immobilier de l'ORSAC. La responsable des services généraux pilotera ce projet. Un comité de pilotage sera constitué. Plusieurs temps de travail avec les équipes seront organisés. Un cabinet d'architecte sera désigné pour réaliser des plans et étudier la faisabilité. L'une des grosses étapes consistera à rechercher un financement du projet. La DPPE sera bien-sûr notre premier interlocuteur. Afin qu'ils aient bien conscience de l'enjeu de cette refonte architecturale, des temps de rencontre à la Maison d'Enfants Saint Vincent et de visite des locaux seront organisés avec les professionnels de la DPPE. La recherche de financement pourra également passer par la recherche de subventions privée ou publique et des demandes d'emprunt auprès des banques. Une fois les fonds trouvés et le projet validé, l'organisation du phasage des travaux devra être réalisée et particulièrement bien anticipée afin de minimiser les désagréments envers les enfants.

Quand ? L'objectif est de lancer la réflexion pour définir l'architecture adaptée à nos besoins fin 2023. L'année 2024 sera consacrée à la recherche de financement, la réalisation des plans et le dépôt des éventuels permis ou déclaration de travaux nécessaires. Le démarrage de travaux serait fixé courant 2025.

L'évaluation se fera dans un premier temps au regard de l'avancement du projet à savoir si le calendrier est respecté. Une fois les travaux réalisés la réussite sera évaluée en fonction de la praticité des locaux et le bien-être des enfants dans ce nouveau bâtiment.

La deuxième action consiste à développer une démarche d'amélioration continue de la qualité de notre accompagnement et à mesurer notre impact. L'ambition est de faire de cette démarche : un outil de management en interne en vue de l'amélioration des pratiques, un outil de dialogue régulier avec les autorités, un dispositif visant à apporter une réponse pertinente et adaptée aux attentes et besoins des enfants accompagnés.

La démarche qualité s'appuiera notamment sur le nouveau référentiel d'évaluation des ESSMS publié par la Haute Autorité de Santé. Elle sera également travaillée en étroite collaboration avec la responsable qualité des projets au sein de l'ORSAC. Déployer une démarche d'amélioration continue de la qualité est également un fort changement dans les pratiques des professionnels. La pédagogie sera le maître mot pour accompagner cette étape afin que cela ne soit pas perçu comme un outil de contrôle en vue de sanction mais bien un outil visant à améliorer nos pratiques et notre accompagnement.

Comment ? La première étape consiste à identifier ou recruter un référent qualité en charge de piloter le déploiement de la démarche. La réalisation d'une fiche de mission permettra de définir son périmètre. Sélectionner, paramétrer et déployer un outil de traçabilité et de gestion des événements indésirables. Le référent qualité aura notamment la missions de mettre en place un Comité qualité composé de représentant de chaque fonction qui se réunira une à deux fois par semestre. D'ici fin 2023, il sera également nécessaire de préparer l'évaluation de la qualité qui arrivera sur le premier semestre 2024, via la réalisation d'une autoévaluation. L'autoévaluation a pour objectif que les professionnels puissent s'approprier l'outil d'évaluation de l'HAS de manière pédagogique et ludique afin qu'ils comprennent le sens de l'évaluation. La responsable qualité de l'ORSAC ainsi que la référente qualité de la Maison d'Enfants Saint Vincent réaliseront des groupes de travail avec les professionnels. La « boîte de l'éval » créée par Cécile BRIALAX⁶ pourra servir de support à ce travail.

Quand ? 2025-2027

L'évaluation se fera au regard de l'évolution des déclarations d'évènements indésirables, de leur fréquence et de leur gravité.

Le projet « Penser et construire la MECS de demain » devra bien-sûr s'inscrire dans un principe de réalité budgétaire et financière. Néanmoins, au regard de ce qui a été développé dans les parties précédentes et des connaissances que nous avons désormais sur les besoins et les attentes des enfants que nous accompagnons, ce projet sera également l'occasion de porter et défendre nos convictions.

⁶ La boîte de l'Eval est sur le nouveau référentiel de l'HAS d'évaluation des ESMS qui favorise l'appropriation du référentiel par les professionnels via une expérience Ludo-pédagogique.

Conclusion

Les MECS sont à un tournant de leur histoire. Au cœur de nombreuses injonctions paradoxales, elles doivent opérer une profonde transformation pour s'adapter aux évolutions des besoins et des attentes des enfants. L'analyse de la Maison d'Enfants Saint Vincent réalisée en première partie et les éléments de théorie développés en deuxième partie confortent l'intuition qui me guide depuis plusieurs années dans l'exercice de mes fonctions. (Re)donner sa place à l'humain au sein de nos organisations est un gage de réussite. Pour engager ce changement à la Maison d'Enfants Saint Vincent j'ai donc choisi de déployer un projet d'établissement qui place l'enfant et ses besoins au cœur de notre organisation. L'absence du chef de service sur la MECS durant la rédaction de ce mémoire m'a d'autant plus fait prendre conscience du chemin à parcourir pour accompagner les équipes vers de nouvelles postures professionnelles.

Le plan d'actions présenté n'est bien-sûr qu'une première étape. Il est d'ores et déjà possible d'imaginer les prochaines actions permettant d'ancrer cette transformation. Ainsi je n'ai pas développé à ce stade d'actions autour de la pair-aidance ou des axes visant à promouvoir la mobilité interne pour autant ils pourront être de vrais leviers pour favoriser le développement du pouvoir d'agir et fidéliser les professionnels. De plus depuis fin 2022, la Métropole de Lyon déploie les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) sur les établissements de la protection de l'enfance. Comme évoqué précédemment, la Maison d'Enfants Saint Vincent disposent de sept dispositifs. Entamer un véritable dialogue de gestion en vue de la signature d'un CPOM sera une opportunité pour apporter encore plus de souplesse et d'adaptabilité à notre offre de service. En effet, la mise en place d'un CPOM nous permettrait notamment de réfléchir au déploiement d'une véritable plateforme de service permettant de fluidifier et sécuriser le parcours des enfants et d'adapter encore plus notre accompagnement à leurs besoins et leurs attentes.

Placer l'enfant et ses besoins au cœur de l'accompagnement en MECS tout en tenant compte des contraintes structurelles, législatives et financières, est un projet porteur de sens. C'est également la raison de mon engagement. Engagement que je partage avec les différentes équipes de la Maison d'Enfants Saint Vincent afin d'agir et de réussir collectivement à améliorer les conditions de vie et d'accompagnement des enfants que nous accueillons et faire de la MECS, un point d'ancrage positif et durable dans leur parcours de vie (cf. Annexe 7 : La MECS de demain).

Bibliographie

- ABASSI, E. (2020). *61000 enfants, adolescents et jeunes majeurs hébergés fin 2012 dans les établissements de l'aide sociale à l'enfance*. DREES.
- ANACT. (2020, avril). *Organisations participantes : caractéristiques, effets et points de vigilance* | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. Récupéré sur <https://www.anact.fr/organisations-participantes-caracteristiques-effets-et-points-de-vigilance>
- ARNAUD-MELCHIORRE, G. (2021). *Rapport de la Mission La parole aux enfants, A (h)auteur d'enfants*.
- Assemblée Parlementaire. (2010). *Enfants privés de soins parentaux: nécessité d'agir d'urgence*. Récupéré sur Conseil de l'Europe: <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-FR.asp?fileid=17912&lang=FR>
- Audencia, & JOBS THAT MAKE SENSE. (2022). *Mieux comprendre la quête de sens au travail : s'engager, atout pour attirer et fidéliser ses collaborateurs*.
- AUTISSIER, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I., & VAS, A. (2018). *Conduite du changement : concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Dunod.
- BACHELART, M. (2022, septembre 28). Un management à l'aune des besoins de l'enfant. *Directions*.
- BELLAMY, V. (2022). *25 000 jeunes accompagnés par les structures pour enfants et adolescents handicapés sont bénéficiaires de l'aide sociale à l'enfance*.
- BERGER, M. (2020). *Les besoins fondamentaux de l'enfant : les connaître pour prévenir les traumatismes*.
- 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.
- BIELINSKA, I. (2021, septembre 6). Comment faire face au changement constant dans un monde VICA ? *Forbes US*.
- BONNIN, O. (2023, Mars 20). Désinstitutionnalisation : quelle place pour les maisons d'enfants à caractère social ? *La média social*, p. 4. Récupéré sur https://www.lemediasocial.fr/desinstitutionnalisation-quelle-place-pour-les-maisons-d-enfants-a-caractere-social_n46FrT
- BOSSE, Y. L. (2015). *Sortir de l'impuissance, Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. Tome 1 : fondements et cadres conceptuels*. Québec: Ardis.
- BOTTURI, B. (2021, Janvier). Quelques réflexions sur les perspectives des mecs. *EMPAN*, pp. 71-79.
- BOURGUIGNON, B. (2015). *23 propositions pour reconnaître et valoriser le travail social*. Mission de concertation relative aux États généraux du travail social.

- BOUQUIER, N. (2023, juillet 17). *Le grand mal-être des étudiants en travail social*. Récupéré sur Le Média social: https://www.lemediasocial.fr/le-grand-mal-etre-des-etudiants-en-travail-social_isu2nH
- BOUVIER, A. (2022, septembre 16). *Travail social : 50000 salariés manquent à l'appel*. Récupéré sur Hadicap.fr: <https://informations.handicap.fr/a-travail-social-crise-salaries-penurie-33601.php>
- CALMO, P., & PACHOD, L. (2012). "Désinstitutionnalisation" en protection de l'enfance : la contribution de la CNAPE. *Journa du droit des jeunes*, 46-50.
- CALMO, P., & PACHOD, L. (2012, Octobre). "Désinstitutionnalisation" en protection de l'enfance : la contribution de la CNAPE. *Journal du droit des jeunes*, pp. 46-50.
- CHENUT, M. (2021, janvier). Les mecs, la révolution en marche... *EMPAN*, pp. 124-130.
- CINQUIN, L. (2021, avril 01). Qu'est-ce qu'une entreprise agile ? *Harward Business Review France*.
- CNSA. (2023, Juillet 6). Récupéré sur <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/programme-esms-numerique/le-programme-esms-numerique-en-detail>
- Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE). (1989, novembre 20). Assemblée Générale des Nations Unies.
- Cour des comptes. (2020). *La protection de l'enfance, une politique inadaptée au temps de l'enfant, Synthèse*. La documentation française.
- CURTAT, P. (2023, Février 2). *Comment adresser les attentes des salariés dans un monde du travail en pleine évolution ?* Récupéré sur EY: https://www.ey.com/fr_fr/workforce/comment-combiner-les-attentes-des-salaries-et-celles-des-employeurs
- Data.drees.solidarites-sante.gouv.fr*. (2023, Juin 23). Récupéré sur Données statistiques publiques en santé sociale: <https://data.drees.solidarites-sante.gouv.fr/explore/dataset/les-beneficiaires-de-l-aide-sociale-a-l-enfance/information/>
- DELHON, L. (2021, septembre 28). Protection de l'enfance et handicap : un défi pour l'accompagnement. *Le Média Social*.
- DELHON, L. (2022, mars 3). *Attractivité : le défi de la convention unique collective*. Récupéré sur Le média social: https://www.lemediasocial.fr/attractivite-le-defi-de-la-convention-collective-unique_TUEXwz
- Direction Générale de la Cohésion Sociale. (2021). *Etude Aide Sociale à l'Enfance : Présentation des normes co-construites*.
- DUGRAVIER, R., & BARBEY-MINTZ, A.-S. (2015, Février). Origines et concepts de la théorie de l'attachement. *Enfances et Psy*, pp. 14-22.
- FRECHON, I., & MARPSAT, M. (2016). Placement dans l'enfance et précarité de la situation de logement. *Economique et statistique*, pp. 37-68.
- GARON-CARRIER, G. (2014, Avril). Le stress prénatal et le développement humain : une réponse adaptative à un environnement adverse ou un effet tératogène au développement de l'enfant ? *Devenir*, pp. 291-305.
- GAUTHEROT, J.-L. (2021, décembre 22). Protection de l'enfance : le virage inclusif porte un objectif citoyen et financier. *Le média social*.

- GLAESER, W., & HANDY, C. (2015). *VUCA World*. Récupéré sur <https://www.vuca-world.org/>
- HEDON, C. (2020). *Prendre en compte la parole de l'enfant : un droit pour l'enfant un devoir pour l'adulte*.
- IMBERT-BOUCHARD, M. (2023, avril). *Enquête Robert Half : Ce que veulent les candidats*. Récupéré sur Robert Half: <https://www.roberthalf.fr/publications/ce-que-veulent-les-candidats-enquete-robert-half>
- KRUG, E., DAHLBERG, L., & MERCY, J. (2002). World report on violence and health. *World Health Organization*. Genève.
- (2020). *L'aide et l'action sociales en France : Fiche 24 Les dispositifs de l'aide sociale à l'enfance*. DREES.
- (2020). *L'aide et l'action sociales en France : Fiche 28 L'hébergement dans les établissements relevant de l'aide sociale à l'enfance*. DREES.
- (2020). *L'aide et l'action sociales en France Fiche 28 : Les bénéficiaires et les dépenses de l'aide sociale à l'enfance*. DREES.
- LERNOUT, N. (2005, Février). Comment utiliser le phénomène d'isomorphisme entre le système familiale et le système des intervenants lors d'un placement en insitution pour favoriser le changement sollicité ? . *Thérapie Familiale*.
- LOUBAT, J. R. (2020). *Penser le management en action sociale et médico-sociale*. Paris: Dunod.
- MARTIN-BLACHAIS, M.-P. (2017). *Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance*.
- Mazars (2022). *Stratégies de demain* [Enregistré par D. d. Claude Monnier].
- METAIS, T. (2022). Ces salariés qui préfèrent le CDD au CDI : « J'ai envie de liberté et de flexibilité ». *Le monde*.
- (2021). *Mettre en place ou redynamiser son conseil de vie sociale*. ANSA.
- NAYAR, V. (2010). *Employees first, Customers second : Turning Conventional Management Upside Down*. DIATEINO.
- OUI, A. (2007, Avril). La prise en compte des parents dans le cadre du placement de l'enfant. *Informations sociales*, pp. 32-33.
- (Mars 2016). *Protection de l'enfant : les nouvelles dispositions issues de la loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant*. Observatoire national de la protection de l'enfance.
- Romain DUGRAVIER, A.-S. B.-M. (2015, Février). Origines et concepts de la théorie de l'attachement. *Enfances et Psy*, pp. 14-22.
- Stratégie de prévention et de protection de l'enfance*. (2019, 10). Récupéré sur Ministère de la santé et de la prévention: <https://sante.gouv.fr/archives/archives-famille-enfance/la-reforme-de-l-enfance-protgee/article/strategie-nationale-de-prevention-et-de-protection-de-l-enfance-2019-2022>
- Télétravail : Quelques chiffres*. (2019, Novembre). Récupéré sur INRS: <https://www.inrs.fr/risques/teletravail/quelques-chiffres.html>

- TOUBON, J., & AVENARD, G. (2015). *Handicap et protection de l'enfance : des droits pour des enfants invisibles*. Défenseur des droits.
- TOUSSAINT, E., & BACRO, F. (2021, 01). Sécurité affective et bien-être des enfants en protection de l'enfance. *La revue internationale de l'éducation familiale*, pp. 155-180.
- VIRAT, M. (2019). *Quand les profs aiment les élèves, Psychologie de la relation éducative*. Odile Jacob.
- VIRAT, M., & LENZI, C. (2018, Printemps). La place des émotions dans le travail socio-éducatif. *Sociétés et jeunesse en difficulté*.

Liste des annexes

Annexe 1 : Présentation de l'ORSAC et histoire de la Maison d'Enfants Saint Vincent

Annexe 2 : Organigramme de la Maison d'Enfants Saint Vincent en 2021

Annexe 3 : La Maison d'Enfants Saint Vincent vue de haut

Annexe 4 : La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant

Annexe 5 : La matrice VUCA

Annexe 6 : Le guide des valeurs de la Maison d'enfants Saint Vincent

Annexe 7 : La MECS de demain

ANNEXE 1 : PRESENTATION DE L'ORSAC ET HISTOIRE DE LA MAISON D'ENFANTS SAINT VINCENT (Données issues du projet d'établissement 2022-2027)

L'ORSAC, ORganisation pour la Santé et l'ACcueil est une Association Loi 1901 reconnue d'utilité publique. Elle a été créée en 1937 sur le plateau d'Hauteville-Lompnes dans l'Ain à l'initiative de quelques jeunes hommes atteints de tuberculose résolus à lutter contre l'inaction et la résignation afin de préparer leur réinsertion à l'issue de leur séjour en sanatorium. L'association, dont le siège social demeure à Hauteville-Lompnes et la direction générale située à Lyon, compte 3 237 salariés au 31 décembre 2021, et 84 établissements et services, répartis dans l'Ain, le Rhône, la Drôme, l'Isère et les Alpes Maritimes.

Ses champs de compétences se situent dans plusieurs domaines :

- La santé mentale,
- Les soins de suite et de réadaptation,
- La protection de l'enfance,
- L'accueil, l'hébergement et les soins d'enfants et d'adultes en situation de handicap,
- L'accueil, l'hébergement et les soins de personnes âgées en perte d'autonomie,
- Le travail protégé, l'insertion sociale et professionnelle.

L'ORSAC entend, dans un cadre laïc, rester fidèle aux valeurs d'**humanisme** de ses fondateurs. Sa finalité première vise à tout mettre en œuvre pour accueillir, soigner, accompagner, responsabiliser et insérer chacune des personnes accueillies.

L'ORSAC s'impose des critères d'exigence en termes de qualité, d'écoute et d'accompagnement, permettant à chacun de (re)trouver son autonomie et de s'intégrer au mieux dans son environnement. Elle continue à s'adapter et à innover, traduisant dans ses projets et ses pratiques, des valeurs communes empreintes de **solidarité** et de respect de la personne accueillie. Elle agit en liaison étroite avec les autres acteurs de la vie publique et sociale qui, comme elle, ont le souci d'inscrire la dignité et le respect fondamental de la personne accueillie au cœur de leurs préoccupations et de leurs actions. Cherchant en permanence à concilier sens des responsabilités et **engagement**, l'ORSAC inscrit son action dans une démarche citoyenne, persuadée que le monde associatif est un lieu privilégié pour l'exercice d'une démocratie participative et de proximité.



Fin 2021, l'Orsac a entamé une grande réflexion participative autour du projet associatif « ORSAC 2030 » qui devrait être finalisé et validé au cours du 2ème semestre 2022. Les grandes lignes du nouveau projet associatif ORSAC 2030 ont ainsi été posées :

MISSION

La mission de l'ORSAC est d'accompagner, éduquer, soigner la personne vulnérable avec humanité en développant le pouvoir d'agir et en étant attentif aux nouveaux besoins.

VISION

Une association, actrice majeure de l'économie sociale et solidaire, inscrite dans son environnement, soucieuse du bien-être de ses équipes, garante d'une réponse de qualité aux besoins des personnes accompagnées et engagée dans la mise en œuvre de leur pouvoir d'agir.

AMBITIONS

Déclinaison de la vision

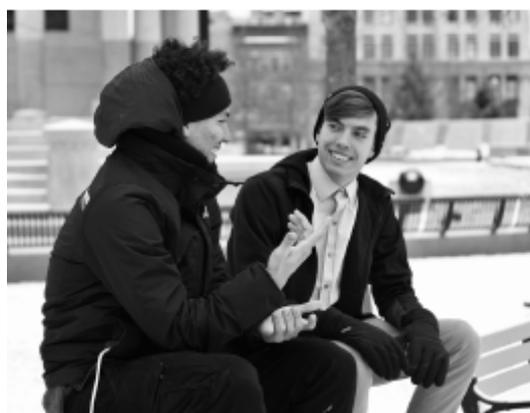
- Prendre toute notre responsabilité dans la société en devenir
- Donner le pouvoir d'agir à tous les acteurs de l'ORSAC
- Renforcer notre politique sociale et de ressources humaines
- Adapter notre offre de services dans nos secteurs et territoires
- Accompagner efficacement la transition environnementale
- Améliorer la communication de l'ORSAC à l'interne et à l'externe

Un plan d'actions associatif à 5 ans élaboré par la Direction Générale avec les directeurs, permettra la déclinaison opérationnelle de ces ambitions à tous les niveaux de l'organisation. Il fera l'objet d'une évaluation annuelle conjointe administrateurs - directeurs et sera réajusté si nécessaire.

Fondée en 1851 par la société Saint-Vincent-de-Paul, la Maison d'Enfants Saint Vincent appelée alors la Maison de la charité d'Oullins, est confiée aux Filles de la Charité. Elles prennent soin d'une quarantaine de jeunes garçons âgés de 5 à 13 ans orphelins ou issus de familles dans l'extrême misère. A cette époque, l'instruction et la formation professionnelle se pratiquent à l'intérieur de l'établissement et très rapidement les jeunes sont amenés à travailler chez des paysans ou artisans du coin. En 1950, les religieuses de Seillon prennent le relais jusqu'en 1974.

Dans une volonté de se moderniser et d'apporter un nouveau souffle, la Maison d'Enfants Saint Vincent fusionne avec l'ORSAC, via une fusion absorption, en 1978. Elle devient alors le premier établissement de l'ORSAC dans le Rhône et permet à l'association d'étoffer son secteur social. Pour la première fois un directeur laïc est nommé. Sa capacité d'accueil s'élève alors à 80 mineurs des deux sexes âgés de 5 à 18 ans.

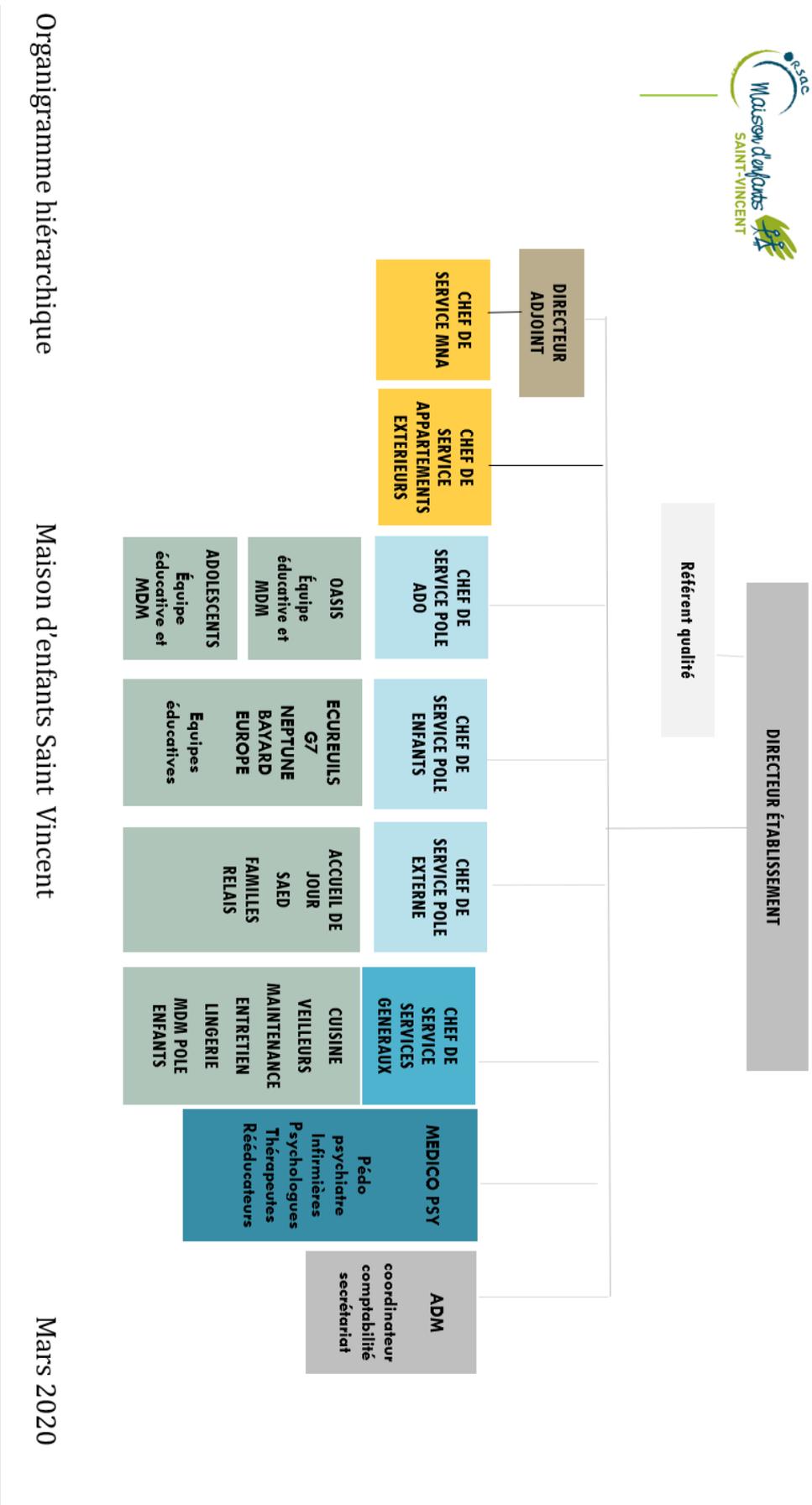
Depuis, la Maison d'Enfants Saint Vincent a continué de diversifier les modes d'accueil et d'accompagnement des, des jeunes et des familles dans une volonté de toujours s'adapter à leurs besoins et à leurs attentes.



Ainsi, l'établissement accompagne aujourd'hui 171 enfants et jeunes tout au long de l'année selon différentes modalités d'accueil :

- **L'internat** qui peut accueillir 68 enfants et jeunes de 3 à 18 ans soit en collectif soit sur des appartements semi-autonome pour les + de 16 ans.
- **Le service d'aide externalisée jeunes majeurs**, depuis 1991, qui accompagne 7 jeunes de 18 à 21 ans.
- **Le service d'aide externalisée au domicile**, qui accompagne à titre expérimental depuis l'an 2000 et habilité en 2011, 12 enfants de 3 à 18 ans et bénéficie de 2 places pour les moins de 3 ans
- **L'accueil de jour**, ouvert en 2001, avec une capacité d'accompagnement de 12 enfants de 6 à 16 ans.
- **Le service Elan** qui accompagne, depuis 2020, 70 mineurs non accompagnés dont 35 en hébergement et 35 en accueil de jour.

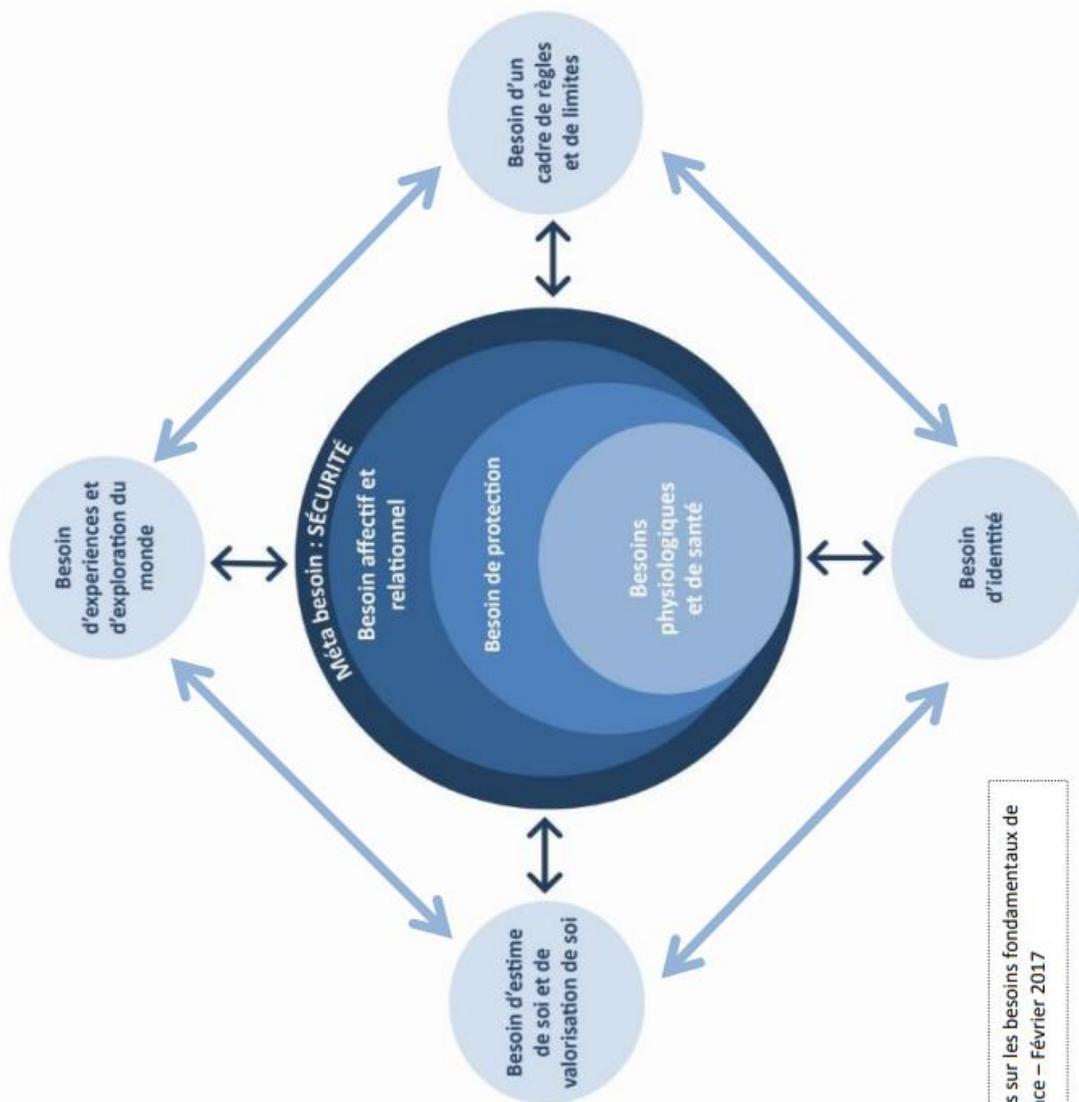
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DE LA MAISON D'ENFANTS SAINT VINCENT EN 2021



ANNEXE 3 : LA MAISON D'ENFANTS SAINT VINCENT VUE DE HAUT



La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant



Source : Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance – Février 2017

ANNEXE 5 : LA MATRICE VUCA

Source : <https://www.metascoaching.com/agir-en-leader-dans-un-monde-vuca/> consulté le 15 juin 2023

MATRICE VUCA et ses antidotes	
+ Prévisibilité de vos actions	+
<p>Complexité</p> <p><u>Caractéristiques</u> : La situation a beaucoup de variables, d'interconnexions entre les parties prenantes. L'information est disponible mais noyée dans la masse, difficile à exploiter</p> <p><u>Exemple</u> : Commercialiser des services dans beaucoup de pays avec des standards, des cultures, des tarifs différents</p> <p><u>Antidote</u> : Clarté Recruter et/ou développer en interne des spécialistes pour gérer la complexité, exploiter l'information</p>	<p>Volatilité</p> <p><u>Caractéristiques</u> : Le challenge est inattendu et pour une durée incertaine, il n'est pas difficile à comprendre</p> <p><u>Exemple</u> : l'impact du Brexit dans l'import/export avec l'Angleterre. Augmentation forte du turn over pour des raisons très différentes...</p> <p><u>Antidote</u> : Vision stratégique Co-construire avec vos collaborateurs une vraie vision partagée.</p>
<p>Ambiguïté</p> <p><u>Caractéristiques</u> : Pas de compréhension causale évidente. Il n'y a pas de précédent, c'est l'inconnu</p> <p><u>Exemple</u> : Une baisse de commande très importante à un moment généralement propice au volume</p> <p><u>Antidote</u> : Agilité, intelligence collective Partager avec ses proches collaborateurs les réflexions et analyses pour construire des hypothèses. Tester et ajuster en conséquence</p>	<p>Incertitude</p> <p><u>Caractéristiques</u> : La cause et les effets sont connus même s'il n'y a pas d'autre information. Le changement est possible, mais ne va pas de soi</p> <p><u>Exemple</u> : Une loi modifie sensiblement les conditions de financement de mes clients</p> <p><u>Antidote</u> : Compréhension Enquêter, s'informer, intégrer des réseaux de spécialistes pour mieux comprendre et mieux agir</p>
-	+
Niveau de connaissance de la situation	



GUIDE DES VALEURS

Notre raison d'être :

Garantir la sécurité, le développement et l'épanouissement des enfants qui nous sont confiés au titre de la Protection de l'enfance.

Rappel des missions de la protection de l'enfance :

- « Garantir la prise en compte des **besoins fondamentaux de l'enfant**,
- **Soutenir son développement** physique, affectif, intellectuel et social,
- **Et préserver sa sécurité**, sa moralité et son éducation dans le respect de ses droits »

article L112-3 du Code de l'action sociale et des familles

ENGAGEMENT : DÉVELOPPER NOS EFFORTS DANS UN BUT COMMUN.

Déclinaisons : S'investir, Faire des propositions, Prendre des initiatives, Être responsable de ses actes et de ses choix

Traduction en actions :

Je me donne les moyens pour :

- **Prendre part activement aux espaces de travail** et de réflexion qui me sont proposés (réunion d'équipe, réunion institutionnelle, APE, etc...).
- **Être pleinement investi(e)** dans mon travail avec professionnalisme, assiduité et continuité.
- **Aller jusqu'au bout des actions** que j'entreprends et m'assurer de leur bonne réalisation de bout en bout.
- **Organiser des moments de convivialité** avec les enfants, entre collègues.
- **Faire preuve d'exemplarité** dans mon comportement et mes attitudes.
- Être capable de **reconnaître mes erreurs**.

HUMANISME : SE PRÉOCCUPER DES AUTRES ET DE LEUR ÉPANOUISSEMENT.

Déclinaisons : Sécuriser, Porter intérêt, Prendre soin.

Traduction en actions :

Je mets tout en oeuvre pour :

- **Prendre le temps d'expliquer les choses**, donner de la visibilité et apporter des réponses.
- **Porter le projet personnalisé de l'enfant** et le soutenir dans ses choix.
- **Adapter ma pratique** et mes choix aux besoins et aux attentes de l'autre (enfant, famille, salarié)
- **Apporter sécurité et bien-être** aux enfants et aux professionnels.
- **Tenir compte de l'absence de l'autre** et préparer son retour (salariés ou enfants).
- **Être attentif/ve à l'autre**, le saluer, me signaler, voir son potentiel, l'écouter et l'accueillir sans jugement.

SOLIDARITÉ : VIVRE ENSEMBLE ET SE SOUTENIR AU QUOTIDIEN.

Déclinaisons : Accueillir, S'entraider, Se respecter, Partager.

Traduction en actions :

Je suis attentif/ve à :

- **Soutenir mes collègues** et être attentif/ve aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer.
- **Faire preuve d'entraide** au près de mes collègues pour le bon fonctionnement de mon service, le respect des règles et des décisions.
- **Porter une attention particulière à l'accueil** de toute personne qui entre dans l'établissement (enfants, salariés, partenaires, prestataires, etc ...) et **participer à leur intégration**, dans un esprit d'enrichissement mutuel.
- **Prendre connaissance des consignes**, des règles de vie et des procédures, les appliquer ou s'y référer.
- **M'assurer du rangement et de la propreté des lieux** (véhicule, bureaux, pièces de vie, espaces communs, jardins...).
- **Être acteur/rice de la cohésion de l'équipe** par la considération portée au travail des autres, quelle que soit leur fonction.

INNOVATION : SAVOIR SE REMETTRE EN CAUSE POUR PROGRESSER.

Déclinaisons : Être ouvert, S'enrichir des pratiques des autres, S'adapter aux évolutions du secteur.

Traduction en actions :

Je fais en sorte de :

- **Me tenir informé(e) des évolutions** du secteur.
- **Rester ouvert(e) aux expériences** et aux pratiques des autres.
- **Me former pour acquérir de nouvelles compétences** et progresser dans mon métier.
- **Chercher des solutions** et tester de nouvelles idées ou reprendre des idées qui ont déjà fait leur preuve.
- **Enrichir ma pratique au contact d'autres structures** et ouvrir l'établissement sur l'extérieur.

Regards croisés : paroles de jeunes et anciens de l'ASE - Association Repairs! (ADEPAPE 75)

Anne Solène Taillardat, Léo Mathey et Laïth Bouziane : Les jeunes, anciens de l'ASE ont la parole - Association Repairs! (ADEPAPE 75).

« **Imagine la MECS de demain** » : 2 workshops avec les membres de Repairs!, anciens placés, et un atelier dessin avec les enfants accueillis à la MECS Clair Logis, nous ont permis d'imaginer l'architecture et les fondations de la MECS de demain. Du potager à la participation, des cabanes à la référence éducative, du bisou du soir à l'ouverture sur le monde, laissez-vous embarquer dans une visite tout en douceur et en bonne humeur. Celles qu'on doit aux mêmes cabossés.

Aujourd'hui, Repairs! dessiner la Maison et vous embarque le futur.

Alors, faites des protocoles en gestion budgets. Posez vos de directeur, de psy, allez faire un check avez été !

Ça y est, vous êtes consigne de sécurité que c'est impossible déranger ceux qui

Alors silence, on rêve...

« Chez nous, c'est petit, 12 enfants max et les mêmes choisissent la déco. C'est chaleureux et accueillant, propre et entretenu comme il faut. Devant, y a un jardin potager partagé avec les habitants du quartier.

La maîtresse de maison y fait son marché pour préparer des bons repas frais. Le week-end, c'est les éduc qui cuisinent avec les mômes.

Pas pour l'autonomie hein, je te vois venir ! ... Juste parce que c'est la vie...

Manger le gruyère au lieu de le mettre sur le gratin et lécher le saladier de gâteau au chocolat Faire sauter les crêpes beaucoup trop haut et lancer les spaghettis sur le mur pour vérifier si elles sont cuites.

Hé ! Tes gosses à toi, tu les élèves aux barquettes Sodexo ?

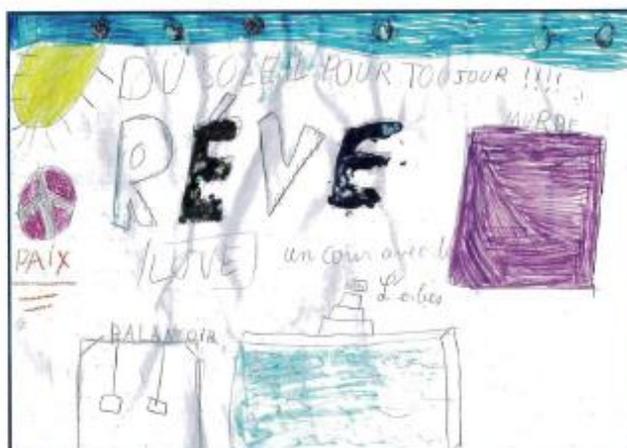
Chez nous, chaque même a sa chambre et sa douche

Mais les lits sont modulables et peuvent passer du simple au double

Bah ouais, parfois c'est rassurant d'avoir son frangin ou son pote juste au-dessus.

Pour les jours de cafard et les jours de tempête, y a une salle de répit, comme une bulle dans une parenthèse.

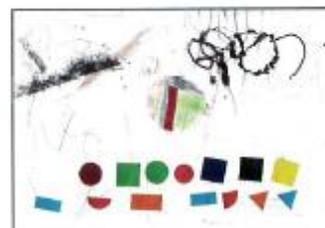
Coussins géants et plaids pour s'emmitoufler, lumière apaisante, musique douce et bouquins à volonté.

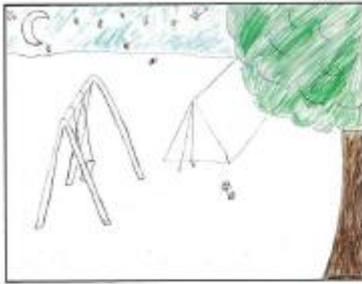


prend la plume pour d'enfants de demain pour un voyage dans

confettis avec vos de risque et vos casquettes d'éduc, de chef de service, et à l'enfant que vous

prêts ? Dernière : ceux qui pensent sont priés de ne pas essaient.





Derrière la maison, y a un jardin, un vrai, un grand, avec balançoire, toboggan et bac à sable. Un city pour les sportifs et des cabanes pour les rêveurs.

Chez nous, c'est beau et c'est vivant, on s'y sent bien, tu l'as compris

Ça va être chez nous quelque temps, faut bien qu'on y pose nos sourires !

Chez nous, l'équipe est stable et on lui donne envie de rester. Les professionnels sont diplômés ou on les envoie se former. Y a des ratios d'encadrement et des contrôles indépendants.

Les cadres soutiennent leurs équipes et montrent la voie, sécurisants et bienveillants, garants du cadre, du projet, et avant tout, des droits de l'enfant.

Chez nous, chaque enfant sait d'où il vient, où il va et pourquoi il est là

Chaque histoire est racontée, expliquée, travaillée autant de fois que nécessaire

Avec les parents, avec la fratrie, si c'est possible, quand c'est souhaitable...

Chez nous, les mêmes ont la parole et pas seulement pour faire joli

Ils participent à leur synthèse, à leur façon, chacun la sienne, selon leur âge et leur envie,

Projet d'établissement, règles de vie, communication, ils s'approprient l'institution.

Ils expérimentent la démocratie dans les Conseils de Vie Sociale : proposition, débat, négociation, vote, une société dans la maison !

Chez nous, les mêmes apprennent leurs droits et la vie en communauté.

Ils apprennent que la richesse grandit dans la diversité et que l'égalité n'est rien qu'un mot si on n'en fait pas une réalité...

Qu'on soit une fille ou un garçon, qu'on vienne d'ici ou d'ailleurs, quelles que soient nos croyances, nos religions, notre orientation sexuelle, nos parcours, nos faiblesses.

On vaut tous la même chose, on est écouté et considéré de la même façon, dans notre singularité.

Chez nous, c'est droit et c'est paisible, on s'y sent bien, tu l'as compris.

Ça va être chez nous quelque temps, faut bien qu'on apprenne à grandir !

Chez nous, des gosses soir et le câlin qui

Ils préparent des Spiderman pour journée spéciale.

Et ils jouent avec Uno, à la

Hé ! Tes gosses activité, tu leur réponds que t'es pas animateur ?



les adultes ébouriffent les cheveux affectueusement, ils font le bisou du reconforte.

gâteaux d'anniversaire Hello Kitty ou mettre un peu de magie sur cette

les gamins : au foot, aux Playmobil, au peinture.

à toi, quand ils te demandent une

Chez nous, les éducateurs ne portent pas un « costume d'éduc » derrière lequel se cacher, ils sont eux, simplement, authentiquement.



Sans autre matériel de travail que ce qu'ils sont, là d'où ils viennent, ce qu'ils ont vécu, ce qu'ils ont appris et quelques outils façonnés par la formation et l'institution.

Ils pensent la référence comme un fil rouge sur le chemin de l'enfant.

Ils sont formés à la gestion des conflits et à la communication non-violente.

Et pour les jours d'orages violents, ils utilisent la contention douce qui protège et qui apaise.

Chez nous, quand les gosses vont trop mal et explosent, ils partent en séjour de répit, autant

de fois que nécessaire. Parce que, crois-nous, rayon ruptures, ça fait longtemps qu'on a fait le tour de la question !

Chez nous, c'est en faisant qu'on apprend et tous les essais, tous les efforts, sont encouragés et valorisés parce que c'est à force de se planter que le travail finira par germer.

Chez nous, c'est doux et bienveillant, on s'y sent bien, tu l'as compris

Ça va être chez nous quelque temps, faut bien qu'on apprenne à s'aimer !

Chez nous, c'est ouvert sur l'extérieur, on grandit avec le reste du monde

On a gardé des liens avec notre famille, papi, mamie, tonton, tata et cousins compris

On est encore en contact avec les copains de notre ancien quartier, ceux qui nous ont connus avant le foyer.

L'école a toute la place qu'elle mérite, on investit dans nos scolarités et nos avenir.

Et chaque adulte porte haut les ambitions pour nous.

Hé ! L'effet Pygmalion ça te dit quelque chose ?



On fait du sport et des loisirs dans les clubs de quartier, on a accès à la culture et là, je te parle pas de la télé !

On invite des potes à jouer et on va dormir chez eux.

On a des parrains et des marraines pour des moments de complicité.

On part en transfert et en colo, on passe du dedans au dehors, on démystifie, on décroïssonne...

Chez nous, on accueille les anciens et ils partagent leur expérience.

C'est rassurant de voir qu'on s'en sort, qu'il y a une autre vie après le placement. C'est important d'avoir accès à des modèles inspirants !

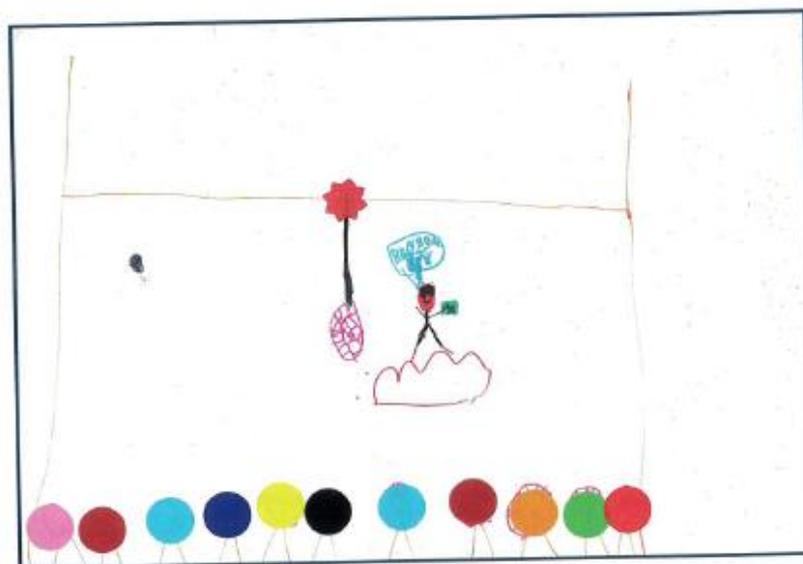
Chez nous, c'est ouvert au dehors et c'est connecté à la vie.

Un jour, on prendra notre envol, on ira habiter le monde, faut qu'on soit sûrs d'en faire partie !

Tu vois, chez nous c'est simple, y a pas d'enfants placés.

Y a que des mômes comme les autres, au parcours un peu cabossé, qui grandissent du mieux qu'ils peuvent avec d'autres mômes comme les autres, au parcours un peu cabossé, entourés d'adultes bienveillants qui les accompagnent comme ils peuvent, sur le chemin d'un monde un peu cabossé.

Anne-Solène TAILLARDAT



Les dessins : contributions des enfants de la MECS Clair Logis & des membres de Repairs!, lors des workshops.



18

DELANOUE

Jeanne

Septembre 2023

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**

ETABLISSEMENT DE FORMATION : Enseis Management

**ENGAGER LE CHANGEMENT EN MECS EN PROPOSANT UN ACCOMPAGNEMENT
PRENANT EN COMPTE L'ENFANT ET REpondant A SES BESOINS TOUT AU LONG
DE SON PARCOURS**

Résumé :

Les Maisons d'enfants à caractère social (MECS) sont à un tournant de leur histoire. L'évolution des profils des enfants accompagnés, de la législation et des attentes des professionnels entre autres, mettent en tension les dispositifs existants. Située dans le Rhône, la Maison d'Enfants Saint Vincent rencontre de nombreuses difficultés qui nécessitent une évolution profonde de l'établissement et de son organisation. La démarche de consensus autour des besoins fondamentaux de l'enfant est un point d'ancrage sur lequel s'appuyer pour engager ce changement. Afin de répondre à ses enjeux, la Maison d'Enfants Saint Vincent a fait le choix de porter un projet d'établissement qui place l'enfant et ses besoins au cœur de son accompagnement en s'appuyant sur une organisation souple et adaptable tout au long de son parcours.

Mots clés :

MECS, ENFANT, PARTENARIAT, RHÔNE, ACCOMPAGNEMENT, PROTECTION, BESOINS, ATTENTES, PARCOURS, CHANGEMENT

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.