



ACCOMPAGNER LA MECS DANS LE PASSAGE EN DISPOSITIF EFFICIENT

« PROPOSER UNE OFFRE BIEN TRAITANTE ET DE QUALITÉ, DANS LES MURS ET HORS LES MURS, FAVORISANT LE PARCOURS ET L'INDIVIDUALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENFANT, TOUT EN SOUTENANT SON ENVIRONNEMENT PROCHE ET EN PRESERVANT UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS INVESTIS. »

Pascal PRUNET

2024

cafdes

Remerciements

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à ma femme pour son soutien inébranlable,

à mes enfants pour leur patience et leurs encouragements,

à mes tuteurs de mémoire pour m'avoir poussé dans ma réflexion,

et au directeur adjoint de la MECS pour m'avoir encouragé et aider à me concentrer sur ma formation quand cela fut nécessaire.

« Chacun respecte le bien duquel son bien-être propre est solidaire. Des infractions fréquentes à cette règle naturelle, sur un point quelconque, seraient une indication de l'imperfection des dispositions prises, il faudrait les réformer et supprimer la cause pour supprimer l'effet.

Cependant, ce nouvel établissement eut dès son origine une administration et un bureau, non pour réglementer les locataires, mais pour veiller à ce que tous les services fussent parfaitement remplis. La population fut invitée à prendre part à ces services, mais librement et volontairement contre salaire débattu pour chaque fonction et chaque genre de travail. »

(Godin, J-B. A. [sous le pseudonyme A. Mary], 1864. Le Familistère de Guise. Annuaire de l'Association pour 1867. Paris: Librairie des sciences sociales Noirot et Cie, pp. 226-227.)

Jean Baptiste André Godin

Sommaire

Introduction	1
1 LES CONSTATS :	5
1.1 CONSTAT EXTERNES :	5
1.1.1 L'association gestionnaire	5
1.1.2 Les lois encadrant la protection de l'enfance	6
1.1.3 Le territoire :	11
1.2 CONSTATS INTERNES.....	13
1.2.1 La MECS Foyer Saint Joseph	13
1.2.2 Le climat social.....	18
1.2.3 Le public.....	19
2 DES CONSTATS A UN ESSAI DE PROBLEMATISATION:	25
2.1 GRILLE SWOT :	25
2.1.1 Le tableau de la grille SWOT :	25
2.1.2 Analyse de la grille SWOT.....	26
2.2 PROBLEMATIQUE :	29
2.3 HYPOTHESE DE TRAVAIL :	30
2.4 APPORTS CONCEPTUELS :	31
2.5 STRATEGIE GLOBALE : VERS UNE ORGANISATION EVOLUTIVE ET RESILIENTE	41
3 LE PLAN D'ACTION : ACCOMPAGNER LA MECS DANS LE PASSAGE EN DISPOSITIF	45
3.1 FAVORISER LE PARCOURS DE L'ENFANT ET RENFORCER LA PARENTALITE DANS LA MECS	47
3.1.1 Favoriser le parcours de l'enfant	47
3.1.2 Renforcer l'accompagnement à la parentalité.....	48
3.2 AMELIORER LES CONDITIONS D'ACCOMPAGNEMENT	48
3.2.1 Créer un service d'assistant(e) familial(e).....	49
3.2.2 Organiser les services pour un maximum de 6 enfants	49
3.3 S'ORGANISER EN VILLA EDUCATIVE INCLUSIVE	50
3.3.1 Améliorer le service « maison blanche » et le dupliquer	50

3.3.2	Externaliser les services d'internat vers des villas extérieures (hors service studio).....	50
3.4	AMELIORER LE CLIMAT SOCIAL	51
3.4.1	Changer le paradigme managérial et recréer du dialogue social.....	51
3.4.2	Amélioration de l'environnement professionnel :	54
3.4.3	Redynamiser le CSE.....	56
3.5	OUVRIR L'ETABLISSEMENT SUR SON ECOSYSTEME	56
3.5.1	Développer les partenariats territoriaux et départementaux	56
3.5.2	Créer de nouveaux services	57
3.6	LE PLAN DE COMMUNICATION :.....	62
3.6.1	Au niveau externe :	62
3.6.2	Au niveau interne :	63
3.7	LE PLAN D'EVALUATION	64
Conclusion		67
Bibliographie.....		71
Liste des annexes.....		I
	Annexe 1: Audit RPS.....	II
	Annexe 2: procédure d'urgence SAPMN	III
	Annexe 3: extrait du budget prévisionnel 2022	VI
	Annexe 4: plan d'amélioration de la qualité	VII
	Annexe 5: l'arbre des valeurs	VIII
	Annexe 6: article de journal sur le city stade	IX
	Annexe 7: arrêté d'extension 1	X
	Annexe 8: arrêté d'extension 2.....	XIII
	Annexe 9: extrait du budget prévisionnel 2023.....	XVI
	Annexe 10: appréciation général HAS	XVII

Liste des sigles utilisés

AEDR : Aide Éducative à Domicile Renforcée
AEMO : Aide Éducative en Milieu Ouvert
APEDM : Association pour la Protection de l'Enfance en Danger Moral
ASE : Aide Sociale à l'Enfance
CA : Conseil d'Administration
CAMSP : Centre d'Action Médico-Sociale Précoce
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles
CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
CDPH : Comité des Droits des Personnes Handicapées
CEPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CIBC : Centre Inter institutionnel de Bilan de Compétences
CIDE : Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CMPEA : Centre Médico-Psychologique de l'Enfant et de l'Adolescent
COPIL : Comité de Pilotage
CSE : Conseil Économique et Social
DIPC : Document Individuel de Prise en Charge
DITEP : Dispositif Intégré des Instituts Thérapeutiques, Éducatifs et Pédagogiques
DREES : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques
DUERP : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
DVH : Droit de Visite et d'Hébergement
ERP : Établissement Recevant du Public
ESFAEC : École Sans Frontières d'Alès en Cévennes
ESSMS : Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
ETP : Équivalent Temps Plein
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HAS : Haute Autorité de Santé
HPST : Hôpital, Patients, Santé et Territoires
IME : Institut Médico-Éducatif
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées
MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social
MNA : Mineur Non Accompagné
ONU : Organisation des Nations Unies
PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

PMI : Protection Maternelle et Infantile

PPE : Projet Pour l'Enfant

PPI : Plan Pluri-Annuel d'Investissement

QVCT : Qualité de Vie et Conditions de Travail

QVT : Qualité de Vie au Travail

RPS : Risques Psycho-Sociaux

SAPMN : Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

UE : Union Européenne

VPT : Visite en Présence d'un Tiers

Introduction

Je suis directeur d'une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS - *Foyer Saint-Joseph*) située à Alès, dans le Nord du Gard, depuis le 1er janvier 2021.

La structure est gérée par une association locale créée en 1971, l'Association pour la Protection de l'Enfance en Danger Moral (APEDM) qui a repris les lieux d'un ancien orphelinat catholique. C'est un collectif de 60 équivalents temps plein qui accompagne environ 140 enfants et jeunes adultes initialement confiés au Département (ASE) dans le cadre d'une protection judiciaire ou administrative sous l'égide de l'article 375 du Code civil (*Code civil, article 375. Modifié par la loi n° 58-1304 du 23 décembre 1958. Journal officiel de la République française, 24 décembre 1958*). Ces enfants sont en danger en raison de carences éducatives dues à des difficultés familiales importantes.

Il peut s'agir de mineurs (entre 0 et 18 ans) ou de jeunes majeurs (jusqu'à 20 ans révolus) qui peuvent alors être suivis selon différentes modalités : l'internat (42 places), le service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel (SAPMN : 34 places), le service Aide Educative à Domicile Renforcée (AEDR : 12 places), le service Mineurs Non Accompagnés (MNA : 20 places) et le service des visites en présence d'un tiers (VPT : 20 places).

Lors de ma prise de poste, j'ai pu, après une phase d'observation et d'échanges, constater plusieurs écarts significatifs qui nuisaient à la qualité de l'accompagnement proposé par la MECS. Ces écarts sont les suivants :

- **Un internat surchargé** : l'internat accueillait un nombre d'enfants trop élevé par rapport aux capacités d'accueil, avec parfois trois enfants par chambre. Cette configuration créait un environnement saturé, peu propice à un accompagnement individualisé des enfants et à la création de conditions de vie stables et sécurisantes.
- **Un taux d'encadrement insuffisant** : Le manque de personnel éducatif, notamment avec parfois un seul éducateur pour dix enfants, fragilisait considérablement le travail des professionnels, entravant leur capacité à intervenir de manière réactive et efficace. Cette situation impactait directement la qualité de l'accompagnement et augmentait les risques de maltraitance institutionnelle. De plus, elle entraînait une insatisfaction notable parmi les salariés, accentuant un climat social tendu.
- **De la violence et des passages à l'acte** : De nombreuses situations de violence, notamment chez les jeunes enfants, étaient signalées presque quotidiennement, en particulier celles liées à la sexualité dans le service d'accompagnement des 3 à 8

ans. Ces incidents révèlent la vulnérabilité des enfants accueillis et l'incapacité de l'établissement à répondre de manière adéquate à leurs besoins spécifiques.

- **Une perte de sens et du désengagement professionnel** : Les pratiques professionnelles semblaient dépourvues de sens, ce qui générait un quotidien pesant pour les équipes. Le manque de réflexion collective et l'absence de soutien structurel les empêchaient d'élaborer des stratégies pédagogiques adaptées. Un audit sur les risques psycho-sociaux (RPS), réalisé en novembre 2020, avait mis en lumière une démotivation et un désinvestissement croissants des salariés, nuisant à la qualité de vie au travail et à la qualité de l'accompagnement des enfants.
- **L'absence de dialogue social et de co-construction** : Un management directif et centralisé, sans démarche d'amélioration continue de la qualité, avait contribué à l'absence quasi-totale de dialogue social. Cela avait conduit à un taux de turn-over élevé avec 5 démissions d'éducateurs en 2020 contre 3 en 2019, fragilisant l'organisation et nuisant à la stabilité des équipes.
- **Une faible implication des familles** : La participation de l'entourage des enfants, bien que présente, restait insuffisante. Les familles étaient rarement sollicitées et peu impliquées dans le parcours de vie de leurs enfants, limitant l'efficacité des actions menées pour stabiliser ces derniers.

Après deux mois d'observation et d'analyse, j'ai partagé mon rapport d'étonnement avec le conseil d'administration ; rapport dans lequel j'en arrivais à la conclusion que l'établissement proposait une offre de services et une organisation du travail qui ne permettaient plus d'accompagner les enfants conformément aux nouvelles politiques publiques et aux besoins évolutifs des enfants et de leur entourage et pouvait alors constituer, à termes, un processus maltraitant.

Les objectifs qui m'ont alors été fixés par le Président en mars 2021 ont été les suivants :

- Faire évoluer les offres de services pour permettre un accompagnement de qualité des enfants et de leurs familles tout en restant cohérent par rapport aux politiques publiques encadrant la protection de l'enfance. En effet, les dernières lois en la matière mettent en avant l'importance de la qualité de la prise en charge des enfants et des jeunes majeurs pour éviter les "pertes de chance" des enfants accompagnés. Elles insistent sur la protection contre toute forme de violence et la personnalisation du projet de chaque enfant et de son entourage.
- Inscrire dans le processus d'accompagnement la notion de parcours de l'enfant en faisant évoluer la MECS vers un dispositif ressource.
- Accompagner l'entourage de l'enfant dans leur parentalité.

- Instaurer un dialogue social fluide pour recréer de la confiance et redonner du sens au collectif.
- Mettre en place une organisation du travail favorisant la qualité de vie au travail des professionnels afin de réduire le turn-over, garder la compétence et rendre l'établissement attractif.
- Développer la structure en l'inscrivant dans son territoire au travers de partenariats et projets innovants.

Je vais donc m'attacher, au travers de ce mémoire, à commencer par vous présenter plus en détails les écarts constatés qui expliqueront d'ailleurs pourquoi j'ai décidé de travailler prioritairement sur le public de jeunes enfants.

L'analyse de ces écarts établie au travers d'une seconde partie me permettra de vous présenter, à l'issue, le plan d'actions que j'ai mis en place à partir de mars 2021 (*et qui est toujours en cours à cette date*) pour permettre de créer une nouvelle dynamique au sein de la structure et mettre en place une stratégie favorisant le parcours de l'enfant et un accompagnement bientraitant, tant pour les enfants que pour les professionnels.

Tout l'enjeu de ce plan d'actions consistera à répondre à la question suivante :

« Comment proposer une offre bientraitante et de qualité, dans les murs et hors les murs, favorisant le parcours et l'individualisation de l'accompagnement de l'enfant, tout en soutenant son environnement proche et en préservant une équipe de professionnels investis ? »

1 LES CONSTATS :

Au cours de cette première partie, je vais m'attacher à vous présenter l'établissement dans son contexte tout en expliquant son fonctionnement et son organisation au moment de ma prise de poste ainsi que l'ensemble des constats établis (externes et internes) qui illustrent les points forts et points faibles de l'établissement.

1.1 CONSTAT EXTERNES :

1.1.1 L'association gestionnaire

L'association (de type loi 1901, à but non lucratif) a été créée en 1971 pour aider les enfants et l'entourage en difficulté familiale et/ou sociale. Elle a transformé un orphelinat catholique pour garçons qui datait du XIXe siècle. Les religieuses ont continué à participer à la vie de l'institution pendant de nombreuses années jusqu'en 2005. Le bâtiment principal appartient encore à une congrégation et est loué à l'établissement dans le cadre d'un bail emphytéotique. Bien que l'association soit aujourd'hui entièrement laïque, des traces de son histoire subsistent, comme la statue de Saint Joseph dans le jardin de la MECS.

L'association APEDM est administrée par des membres bénévoles de la société locale et ne gère que la MECS Foyer Saint Joseph. Le président actuel a été élu début 2019, simultanément à un changement de direction. Ce dernier a l'ambition de renouveler et rajeunir le conseil d'administration qui est composé d'anciens médecins, avocats ou professeurs à la retraite ainsi que plusieurs chefs d'entreprise en activité. Il n'y a pas de membre issu du secteur.

A mon arrivée sur le poste, le projet associatif n'est pas écrit mais il porte des valeurs fortes articulées autour de trois mots-clés : Protéger, Sécuriser, Assister.

Il n'y a pas non plus de stratégie associative formalisée et les membres du conseil d'administration ne semblent pas désireux d'en établir une, ce qui aurait pu constituer une difficulté pour moi en tant que directeur. Les valeurs prônées par l'association, auxquelles je m'associe pleinement, légitiment le contenu de mon projet.

Nous entretenons des contacts réguliers avec le président et certains membres du conseil d'administration, notamment le trésorier. Des commissions ont été constituées avec les membres de l'association pour aborder les sujets stratégiques comme les projets ou les finances sachant que l'association ne dispose en termes de finances que des dons et cotisations annuelles de ses propres membres ; ce qui ne serait pas suffisant pour aider la structure en cas de grande difficulté.

Les membres du conseil d'administration s'interrogent sur les limites de gestion d'un modèle associatif, compte tenu des responsabilités que cela implique, qu'il s'agisse de la

gestion d'un budget de plus de 5 millions d'euros ou de la responsabilité pénale en cas d'événement grave.

De ma place, il est important de les rassurer en instaurant un dialogue fluide et honnête.

1.1.2 Les lois encadrant la protection de l'enfance

A) De l'assistance et la protection à l'accompagnement de l'enfant à travers l'histoire

Depuis l'Antiquité, l'enfant est placé sous l'autorité du chef de famille. Certaines périodes, comme les épidémies de peste ou les guerres, ont interrogé sur la prise en charge des enfants rescapés, généralement assumée par l'Église. À partir de la Révolution et la fin du XVIIIe siècle, l'État s'est impliqué dans les questions sociales, avec des déclarations, des décrets, des lois et des ordonnances portant secours, assistance et protection à l'enfance. D'abord envers les enfants hors de la famille (orphelins, pupilles, etc...), puis au XIXe siècle, les mesures se sont étendues aux enfants au sein de la famille, notamment pour encadrer le travail des enfants et leur éducation, avec des lois comme celle de 1889 protégeant l'enfant de sa propre famille. Au début du XXe siècle, des lois encadrant l'enfance délinquante ont vu le jour.

En 1924, la première déclaration internationale reconnaissant des droits spécifiques aux enfants, la Déclaration de Genève, a été adoptée par la Société des Nations. Elle comporte cinq points toujours pertinents aujourd'hui :

- L'enfant doit pouvoir se développer normalement, matériellement et spirituellement.
- L'enfant qui a faim doit être nourri, l'enfant malade soigné, l'enfant arriéré encouragé, l'enfant dévoyé ramené, l'orphelin et l'abandonné secourus.
- L'enfant doit être le premier à recevoir des secours en temps de détresse.
- L'enfant doit être mis en mesure de gagner sa vie et protégé contre toute exploitation.
- L'enfant doit être élevé dans le sentiment que ses meilleures qualités doivent être mises au service de ses frères.

Dans la seconde moitié du XXe siècle, plusieurs lois ont été créées et constituent toujours le socle des lois actuelles :

Tout d'abord au lendemain de la deuxième guerre mondiale, **l'ordonnance 2 février 1945** (*Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. Journal officiel de la République française, 4 février 1945, p. 1000-1003*) : éduquer avant de punir, elle instaure un droit particulier pour les mineurs délinquants :

- Mise en place d'un magistrat spécialisé « le juge des enfants »

- La création de services éducatifs au sein des tribunaux
- Le respect des droits du mineur
- Le caractère exceptionnel de la sanction pénale en faveur de l'action éducative

Ensuite, la création en 1956 du code de la famille et de l'aide sociale qui devient en 2000 le code de l'action sociale et des familles (CASF). Il intervient dans tous les domaines de l'action sociale et de la famille. Notamment dans son livre III, il détermine les missions et l'organisation des ESSMS (*Code de la famille et de l'aide sociale*. Modifié en 2000. *Journal officiel de la République française*. Le Livre III détermine les missions et l'organisation des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS).

Et en 1958, l'ajout au **code civil de l'article 375**. Cet article légitime l'intervention des services de protection de l'enfance dans la sphère familiale dans l'intérêt de l'enfant et indique les situations nécessitant l'intervention du juge pour protéger l'enfant. Il caractérise aussi les problématiques de l'enfant accueilli. Pour moi, c'est la base de l'intervention. En effet, cela donne le sens de l'existence des lieux liés à la protection de l'enfance et le sens du travail auprès du public accompagné.

Ces sources de droit vont être régulièrement complétées et réformées.

Au niveau mondial, **la Convention internationale des droits de l'enfant** (CIDE), adoptée par l'ONU le 20 novembre 1989 (*Convention internationale des droits de l'enfant*, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 20 novembre 1989. *Journal officiel de la République française*, 11 décembre 1990, p. 14304), introduit la notion « d'intérêt supérieur de l'enfant ».

Au fil des siècles, on observe une évolution dans l'accompagnement des enfants, passant de l'assistance à l'éducation, pour arriver au 20e siècle aux besoins de protection et de prise en compte des besoins.

B) De 2002 à aujourd'hui

Depuis le début du XXIe siècle, plusieurs lois ont impacté la protection de l'enfance et son organisation :

La loi du 2 janvier 2002 (*Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale*. *Journal officiel de la République française*, 3 janvier 2002, p. 124) renforce le droit des usagers à être acteurs de leur accompagnement et garantit le respect et la dignité de la personne accompagnée. Elle crée cinq documents obligatoires (livret d'accueil, charte des droits et libertés, règlement de fonctionnement, projet d'établissement, contrat de séjour) et deux instances (conciliateur, conseil de vie sociale).

Elle introduit aussi la notion de contrôle et d'autorisation, imposant une évaluation des établissements. Cette loi a eu un impact significatif sur les organisations qui, jusqu'à présent, étaient soumises à peu de contrôle et n'avaient pas besoin de rendre compte du

travail effectué. Elle introduit la notion de participation des usagers, lesquels doivent pouvoir exprimer leurs souhaits concernant leur accompagnement, notamment à travers le projet personnalisé de la personne accompagnée, mettant ainsi l'accent sur l'importance de la bienveillance, même si ce terme n'est pas explicitement mentionné.

Les outils requis par la loi ont été mis en place dans l'établissement. Cependant, ils ne sont parfois pas pleinement opérationnels et ne sont pas toujours investis par les professionnels. Le conseil de vie sociale a été remplacé par diverses instances, telles que les réunions des jeunes. Pour ma part, je considère qu'il manque des espaces d'expression pour les enfants et leur entourage.

La loi du 5 mars 2007 (*Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. Journal officiel de la République française, 6 mars 2007, p. 4190*) introduit une nouvelle articulation des réponses apportées par la protection de l'enfance, priorisant les mesures administratives. Le département devient chef de file de la protection de l'enfance. La loi place l'enfant au cœur du dispositif et renforce les missions de prévention. La diversification des réponses apportées à l'enfant à travers le projet pour l'enfant (PPE) inclut de nouvelles mesures telles que l'accueil provisoire (AP), l'accueil de jour, ou l'action éducative en milieu ouvert (AEMO). En outre, la loi renforce et rend obligatoire la formation des professionnels de la protection de l'enfance. Dans le département du Gard, certains dispositifs de la loi, comme le PPE ou l'observatoire départemental de la protection de l'enfance, ne sont toujours pas mis en place.

De plus, l'adhésion des parents est souvent « de façade » : ils acceptent de signer un accueil provisoire pour leur enfant afin d'éviter une intervention du juge des enfants. Le placement reste une contrainte forte et souvent subi par les familles.

Enfin, la délégation de la protection de l'enfance aux départements peut créer une inégalité dans la prise en charge des enfants sur le territoire national. En effet, un département avec peu de moyens et de gros besoins sera plus en difficulté pour remplir sa mission qu'un département riche avec peu de besoins. À cela s'ajoute la volonté politique de mettre en œuvre ces mesures.

La loi du 15 mars 2016 (*Loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant. Journal officiel de la République française, 15 mars 2016, p. 5183*) complète et recentre la prise en charge autour de l'enfant et de ses besoins, intégrant la notion de parcours et de sécurisation du parcours de l'enfant placé.

La loi du 7 février 2022 (*Loi n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants. Journal officiel de la République française, 8 février 2022, p. 1057*) est la plus récente des lois encadrant la protection de l'enfance, dite « loi Taquet ». Elle complète et renforce les lois de 2007 et de 2016, notamment en ce qui concerne les actions de lutte contre la violence faite aux enfants. Cette loi positionne la protection de l'enfance comme une compétence partagée entre le département, « chef de file » et l'État.

Les principaux thèmes de la loi sont :

- La préservation et le développement des ressources autour de l'enfant protégé. Elle favorise l'accueil chez un proche avec l'outil du tiers digne de confiance et la mise en place d'une AEMO, réaffirme l'obligation de ne pas séparer les fratries si cela est dans l'intérêt de l'enfant.

Actuellement, notre offre d'accueil ne permet pas de recevoir de grandes fratries dans le même service. Elles sont malheureusement réparties sur plusieurs établissements faute de place.

- L'amélioration des conditions d'accueil : elle interdit des accueils à l'hôtel, renforce les contrôles des professionnels avec la consultation régulière du bulletin numéro 2 du casier judiciaire et le contrôle des ESSMS (établissement et services sociaux et médico-sociaux) pour lutter contre la violence institutionnelle.
- L'automatisation de l'accompagnement des enfants en situation de prostitution. Nous rencontrons beaucoup de difficultés à protéger ces enfants et nous nous trouvons souvent seuls face à cette situation.
- L'amélioration de l'accueil familial via le renforcement des contrôles de l'agrément et la revalorisation des salaires des assistants familiaux. La loi exprime une volonté de soutenir et d'accompagner davantage les assistants familiaux.

Les précédentes directions de la MECS n'avaient pas fait le choix d'embaucher une assistante familiale malgré un poste budgété.

- Généralisation de l'accompagnement des jeunes majeurs avec l'obligation d'un rendez-vous à 17 ans, déjà prévu par la loi du 15 mars 2016. Elle décrit les conditions d'accès qui rendent obligatoire l'accompagnement des jeunes majeurs ayant eu un suivi mineur par un service social, médico-social ou PJJ. Elle prévoit la mise en place d'un rendez-vous 6 mois après la sortie du dispositif et droit de « retour ». Concernant la sortie du dispositif, elle interdit les sorties sèches et demande la mise en place d'un contrat d'engagement jeune avec la mission locale avec priorisation de l'accès au logement. Cette obligation est bénéfique pour la MECS qui dispose d'un service « Studios » adapté aux jeunes majeurs, favorisant ainsi leur parcours d'accompagnement.
- Modification de l'organisation du dispositif d'accompagnement des mineurs non accompagnés (MNA) en changeant la clé de répartition nationale des MNA. Elle interdit la réévaluation de la minorité avec la mise en place d'un accueil provisoire d'urgence en attente de l'évaluation. Elle renforce la collaboration entre les préfetures et les départements.

La MECS dispose d'un service MNA et s'attache à un accompagnement bientraitant malgré les faibles moyens attribués.

- Renforcement des lois précédentes quant à l'importance du suivi de santé des enfants placés en renforçant la PMI et le parcours de soins des enfants.

La loi « Taquet » est très dense et ambitieuse, s'inspirant en partie du rapport « À (h)auteur d'enfant » (**Rapport d'Arnaud-Melchiorre, G. (2021) Rapport de la parole aux enfants : A (h)auteur d'enfants.**).

Nous n'avons pas encore beaucoup de recul sur sa mise en place mais elle peut être source d'inspiration pour la construction de nouveaux projets.

La loi contenait initialement un décret fixant un taux d'encadrement mais celui-ci n'a jamais été promulgué.

C) Interaction avec d'autres lois en vigueur

Les enfants accueillis en MECS peuvent également être pris en charge par d'autres politiques publiques. Parfois, un mineur placé sous la protection du juge des enfants peut commettre des actes de délinquance, ce qui lui vaut une mesure PJJ.

La loi du 23 mars 2019 réformant en profondeur l'ordonnance de 1945 crée un code de justice pénale des mineurs (*Loi n° 2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice. Journal officiel de la République française, 24 mars 2019, p. 3479*). Elle simplifie les procédures et accélère les jugements (audience de culpabilité dans un délai maximum de 3 mois, mise à l'épreuve éducative de 9 mois maximum puis jugement sur le fond) et introduit la mesure éducative judiciaire unique.

Dans le cadre d'un enfant en situation de handicap, c'est notamment **la loi du 11 février 2005** (*Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Journal officiel de la République française, 12 février 2005, p. 2353*) qui intervient. Elle définit le handicap et modifie la notion de « personne handicapée » en « personne en situation de handicap » avec un caractère non permanent. Elle crée plusieurs principes tels qu'un droit à la compensation avec des prestations compensatoires, la création des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) avec un service unique regroupant tous les droits et les prestations, et une commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées. Cette commission prend les décisions concernant les prestations et les mesures administratives pour les personnes en situation de handicap. Plus précisément, pour les enfants et adolescents en situation de handicap, la loi oriente vers un établissement de référence près de chez eux et préconise une formation en milieu scolaire ordinaire autant que possible.

Le décret du 24 avril 2017 (*Décret n° 2017-542 du 24 avril 2017 relatif aux instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (DITEP). Journal officiel de la République française, 25 avril 2017, p. 12*) instaure la notion de Dispositif Institut Thérapeutique

Éducatif et Pédagogique (DITEP) qui permet de mieux articuler les besoins de l'enfant et de proposer un accueil personnalisé. Le DITEP est un partenaire de la MECS et sa nouvelle organisation peut modifier l'accompagnement des enfants en commun, notamment avec la fermeture de nombreuses places d'internat.

En 2022, l'Union européenne (UE) a édicté une **« Stratégie du Conseil de l'Europe pour les droits des enfants 2022-2027 »** (*Stratégie pour les droits de l'enfant 2022-2027*. Strasbourg): Conseil de l'Europe qui affirme des grands principes concernant les droits de l'enfant. Il y a six domaines prioritaires : une vie sans violence pour tous les enfants, l'égalité des chances et l'inclusion sociale pour tous les enfants, l'accès de tous les enfants aux technologies et leur utilisation sûre, une justice adaptée aux besoins de tous les enfants, donner la parole à chaque enfant et les droits de l'enfant dans les situations de crise ou d'urgence.

Ce document aborde la question de l'inclusion sociale de tous les enfants, y compris ceux suivis par la protection de l'enfance.

L'ONU a d'ailleurs publié un rapport (*Observations finales sur le rapport initial de la France concernant la mise en œuvre de la Convention relative aux droits des personnes handicapées*. New York : ONU 14 septembre 2021) visant à lutter contre toute forme de discrimination. Pour l'instant, ce document impacte surtout le secteur médico-social en leur demandant de renforcer l'inclusion. Cependant, il est probable que dans les prochaines années, cela impacte également le secteur social, donc les MECS doivent anticiper ce changement de paradigme. Les enfants en situation de handicap accompagnés par la MECS rencontrent beaucoup de difficultés à accéder à ces dispositifs. Souvent, il y a des lacunes importantes de coordination dans le cas des enfants à multi-vulnérabilités entre les DITEP, les MECS, l'ASE et/ou la PJJ. Le projet pour l'enfant pourrait coordonner et globaliser cet accompagnement multiple mais l'ASE du Gard ne l'a pas encore mis en place. Toutefois, un collectif de directeurs des différents champs travaille ensemble en conventionnant pour les enfants et pour mieux connaître le fonctionnement de chacun.

Nous pouvons donc clairement observer qu'au fil des siècles, le paradigme n'a eu cesse d'évoluer et ainsi nous faire passer d'une logique de savoir et d'assistance à une logique de participation citoyenne, en rendant les bénéficiaires acteurs de leur parcours et en imposant aux professionnels un accompagnement bienveillant.

1.1.3 Le territoire :

Pour une maison d'enfants, la question du territoire est importante, notamment en termes de ressources et de partenariats possibles pour permettre à l'enfant d'être dans une logique de parcours.

Cependant, depuis **la loi HPST du 21 juillet 2009** (*Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST). Journal officiel de la République française, 22 juillet 2009, p. 11825*), ce n'est plus l'établissement qui identifie les besoins et propose des projets adaptés mais le département, par le biais d'appels à projets qui détermine ensuite les besoins.

Cela peut entraîner un délai important entre la collecte d'informations et la réalisation de l'appel à projets, créant ainsi une période pendant laquelle les besoins du public ne sont pas pris en compte.

Si nous prenons l'exemple des enfants en situation de handicap pris en charge par l'ASE : ils se trouvent sur un même territoire mais relèvent de politiques publiques et de financements distincts (ASE et ARS), avec des logiques différentes entre une collectivité locale et l'État, ce qui complique considérablement la réalisation de projets communs pour offrir un accompagnement de qualité à ces enfants.

A) Le département du Gard

Le département du Gard est principalement rural. C'est le sixième département le plus pauvre de France métropolitaine. Le taux de pauvreté est de 19,8 %, ce qui est supérieur à la moyenne nationale de la France métropolitaine qui se situe autour de 14,8 %.

En ce qui concerne le revenu médian, il est de 19 830 euros annuels par unité de consommation alors que la moyenne nationale est d'environ 21 250 euros par an. Ces chiffres indiquent que le Gard a à la fois un taux de pauvreté plus élevé et un revenu médian inférieur par rapport à la moyenne nationale.

Les besoins sociaux identifiés par le département sont très importants mais les moyens disponibles sont insuffisants en raison de la faible assiette fiscale.

En matière de protection de l'enfance, le département s'appuie sur environ 400 assistants familiaux salariés, environ 20 lieux de vie, 1 foyer de l'enfance public disposant de deux antennes, l'une à Nîmes et l'autre à Bagnols-sur-Cèze et 11 MECS principalement concentrées sur Nîmes et Alès.

Le choix actuel du Département est de confier la protection de l'enfance à des associations locales.

Depuis quelques années, on constate une saturation des places, que ce soit pour les mesures de placement ou pour les dispositifs en milieu ouvert. Pourtant, le département ne lance pas d'appels à projets pour l'ouverture de nouvelles places ou de nouveaux projets adaptés à des publics spécifiques, comme les enfants à multi-vulnérabilités.

A ce jour, plus de 200 mesures éducatives restent non exercées sur le département. Cette situation génère une pression importante du département pour accueillir toujours plus d'enfants. Le département est donc dans une logique de place (donc quantitative) alors qu'il devrait être dans une logique de parcours de l'enfant (qualitative).

B) La ville d'Alès

La MECS est située à Alès, en périphérie du centre-ville. Alès est une ville qui compte environ 45 000 habitants, située dans une zone rurale au nord du département. C'est une ancienne ville minière et industrielle, dont les vestiges, comme un crassier visible, marquent encore le paysage. La fermeture des mines de charbon et des industries a entraîné un déclassement important avec un taux de chômage et de pauvreté élevé (10.1% contre 7.3% en France métropolitaine selon les derniers chiffres de l'Insee de 2021) et les revenus moyens sont plus faibles (1 655 euros par mois en moyenne contre 1 829 euros par mois en moyenne en France métropolitaine).

Toutefois, la ville est en pleine transformation avec une volonté politique locale de réindustrialisation et de développement durable.

L'établissement est reconnu sur le territoire par les acteurs locaux de la protection de l'enfance et du médico-social mais les contacts avec les structures médico-sociales de l'agglomération d'Alès restent insuffisants.

La structure n'est pas encore identifiée par la ville d'Alès comme un lieu pouvant répondre aux besoins du territoire en matière de parentalité. Pourtant, le territoire est riche en associations et en ressources pour les enfants accompagnés.

Le point noir de ce territoire reste l'accès aux soins : trouver un médecin traitant ou consulter un spécialiste est particulièrement difficile voire impossible, ce qui complique parfois l'accompagnement des enfants, notamment pour constituer les dossiers MDPH. De même, Alès, bien qu'étant la deuxième plus grande ville du département, ne dispose pas de service de pédopsychiatrie. En effet, le Gard ne comporte pas plus de 20 places d'accueil en pédopsychiatrie, ce qui est nettement insuffisant par rapport à la population du département et aux besoins des enfants accueillis au sein de la MECS Foyer Saint-Joseph.

1.2 CONSTATS INTERNES

1.2.1 La MECS Foyer Saint Joseph

A) Le financement et les documents de la MECS

La MECS est financée par le département du Gard via une dotation globalisée. Pour l'instant, il n'y a pas de calendrier pour le passage en CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens).

A mon arrivée, l'établissement a un des prix de journée les plus bas du Gard (170 euros pour l'internat) mais dispose tout de même d'une gestion saine qui permet de maintenir l'équilibre financier chaque année.

Elle dispose d'un livret d'accueil, d'un règlement de fonctionnement, d'un règlement intérieur, d'un projet personnalisé, d'un DIPC et d'une DURP à jour.

B) Les précédentes directions

À ma prise de poste, le foyer Saint Joseph venait de voir se succéder deux directrices en 19 ans.

La première, arrivée en 2002 et partie à la retraite en 2018, a mis en place les outils législatifs de 2002 dans l'établissement. Entre 2002 et 2007, elle a réalisé les travaux nécessaires pour remettre la structure aux normes. Elle a organisé l'accueil des enfants via la création de groupe (*8 à 10 enfants par groupe*) par tranche d'âge et créé des services en lien avec les besoins des adolescents, tels que « Défi d'ado » ou « Studio top ».

Elle a été perçue comme « la mère de l'institution » avec un management très descendant, sans projet co-construit ni participation à la vie de l'institution. Cependant, elle avait une analyse fine du public accompagné ainsi que du fonctionnement de l'institution.

En 2007, l'établissement a été précurseur dans le département avec l'ouverture d'un service de rencontres en présence d'un tiers et le développement du SAPMN et de l'AEDR. À son départ le 31 décembre 2018, l'établissement était financièrement sain, les outils et documents de la loi de 2002 étaient en place mais était tout de même fermé sur son environnement et peu présent sur le territoire.

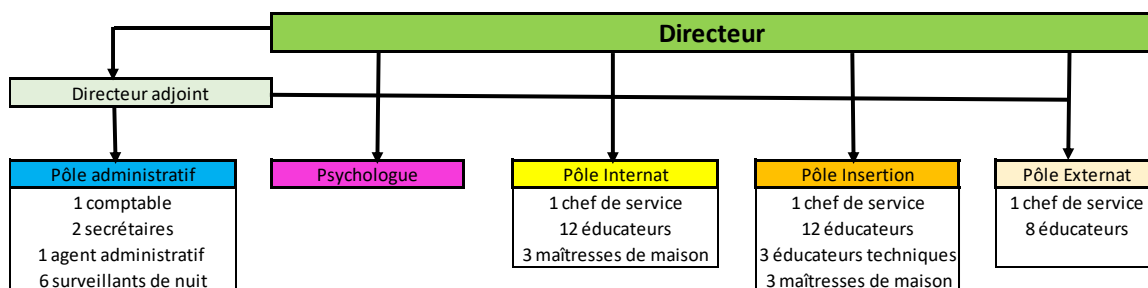
Une grande partie des professionnels étaient en poste depuis longtemps et plutôt satisfaits du fonctionnement, malgré le peu d'autonomie octroyé.

La seconde directrice a pris ses fonctions dès le 1^{er} janvier 2019 mais a démissionné après seulement deux années d'exercice. La passation a été très compliquée et les difficultés se sont rapidement accumulées. Sa méconnaissance du secteur, du public et de la vie institutionnelle a mis l'établissement en grande difficulté.

En conséquence de quoi, avec le maintien d'un management directif et descendant, cumulé aux différentes lacunes mentionnées plus haut, le climat social s'est nettement dégradé, engageant de nombreux départs de professionnels et l'apparition de risques psychosociaux confirmés au travers l'audit établi par la médecine du travail fin 2020. (Voir annexe 1: audit RPS réalisé par le Centre Inter institutionnel de Bilan de Compétences à Alès)

La relation avec le président de l'association gestionnaire étant conflictuelle, un collectif cadres en total désaccord avec les pratiques et décisions imposées, la directrice a alors décidé de démissionner et quitter ses fonctions en décembre 2020.

C) Présentation de l'équipe de direction au 1^{er} janvier 2021

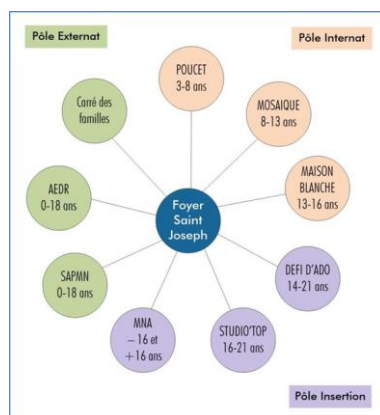


Chaque fonction dispose de sa propre fiche de poste ; les chefs de service disposent tous d'une délégation de compétence et de mission qui leur permet : de pouvoir signer un contrat à durée déterminée durant les astreintes (après accord préalable du Directeur), d'engager des dépenses jusqu'à 2500 euros et de représenter la structure lors des audiences ou des rendez-vous avec le Département.

Des réunions hebdomadaires sont réalisées avec l'équipe Cadres pour faire un point sur leurs activités, traiter les situations problématiques et travailler sur les projets.

Au-delà de cette réunion récurrente, étant tous sur le même bâtiment, les échanges restent fluides au quotidien, permettant une réelle réactivité si besoin.

D) L'organisation des services au 1er janvier 2021



L'organisation des services n'a pas évolué depuis 2007. L'établissement est ouvert en permanence, 24 heures sur 24 et 365 jours par an.

Chaque groupe est encadré par une équipe de 4 éducateurs en roulement, 1 maîtresse de maison généralement présente le matin et 3 surveillants de nuit répartis sur les différents groupes. Cela signifie donc que sur la partie éducative, il y a 1 éducateur en place le matin et 2 l'après-midi de 16h et 21h ; un effectif insuffisant face au nombre d'enfants présents sur la structure.

En effet, la combinaison de grands groupes avec peu d'éducateurs et des chambres multiples entraînent forcément des moments non surveillés au cours desquels nous pouvons observer une recrudescence des passages à l'acte entre jeunes.

Toutes les unités de vie sont composées de groupes de 8 enfants en moyenne (*hors pôle externat et groupe MNA*) et sont hébergées sur le même site. Elles sont regroupées au travers de 3 pôles, chacun étant dirigé par un chef de service : le pôle internat, le pôle insertion et le pôle externat.

a) Le pôle internat

Il est composé de trois groupes de vie : Les Poucets, Les Mosaïques et La Maison Blanche. Les deux premiers groupes « Poucets » et « Mosaïque » fonctionnent comme un internat classique avec des chambres doubles et un surveillant de nuit pour les deux groupes.

Ces groupes sont en réelle difficulté avec des éducateurs qui se sentent dépassés par les passages à l'acte des enfants et par une organisation qui ne leur permet de gérer que les urgences ; sans avoir le temps nécessaire pour mettre en place des activités et individualiser l'accompagnement des enfants.

Les problèmes sont également présents la nuit : le surveillant de nuit doit intervenir dans les chambres car les enfants se retrouvent régulièrement dans le même lit, parfois dénudés. De plus, étant à proximité des groupes d'adolescents, ils sont régulièrement dérangés et témoins des problématiques adolescentes.

Le troisième groupe « La Maison Blanche » est une villa indépendante située au bout du jardin, fonctionnant de manière autonome du lundi au vendredi, dans laquelle vivent 6 adolescents. L'organisation du travail ne permet pas une ouverture le week-end, ce qui entraîne un rapatriement des enfants dans les chambres de l'internat dès le vendredi soir jusqu'au lundi matin.

L'aspect internat s'efface au profit d'un accueil plus familial : avec 6 enfants au lieu de 8 (voire plus), cela permet de sortir beaucoup plus de l'établissement et de personnaliser davantage l'accompagnement.

La fermeture le week-end reste perturbant pour ces adolescents très attachés à leurs repères et leur intimité.

Malgré tout, j'ai tendance à penser que ce groupe de vie représente les prémices d'un accompagnement plus inclusif et « hors les murs ».

b) Le pôle insertion

Il est composé de trois groupes :

Le service "Défi d'ado" : service centré sur l'insertion professionnelle, avec la participation d'éducateurs techniques et scolaires, en plus de l'équipe éducative.

Ce groupe accueille des adolescents en panne de projet ou en grande difficulté, souvent avec une double mesure PJJ ou une orientation DITEP non efficiente.

Toutefois, l'accueil de 8 adolescents dans ce service, combiné à l'obligation de cohabitation dans les chambres et à des problématiques importantes, peut rendre le groupe "explosif".

Le recrutement d'éducateurs pour ce type de service est difficile en raison de la violence des adolescents.

De plus, le nombre élevé de jeunes en grande difficulté ne favorise pas les temps individuels nécessaires à la réalisation de leurs projets.

Le service "Studios top" : ce service vise à développer l'autonomie des adolescents et jeunes adultes en les préparant à la sortie du dispositif et en assurant un accompagnement individuel. Le groupe est organisé autour de 8 studios internes équipés de kitchenette et de 4 studios externes.

Ce service pourrait accueillir davantage de jeunes en extérieur.

Le service MNA : ouvert depuis 2019, ce service est dédié à l'accompagnement de 20 jeunes étrangers (entre 14 et 18 ans) en les soutenant dans leurs démarches administratives et leur insertion professionnelle. Il comprend une villa, située à l'extérieur de l'établissement, pour les plus jeunes (moins de 16 ans) et des appartements diffus pour les plus âgés.

Ce service fonctionne avec une convention hors budget de l'établissement, le taux d'activité étant facturé mensuellement au département. Le prix de journée étant très bas par rapport à celui de la maison d'enfants (70 €), les enfants étrangers ne peuvent donc pas être pris en charge de la même manière que les ceux présents sur la MECS, obligeant l'équipe à faire des choix dans l'accompagnement.

De plus, le taux d'encadrement et le temps de présence sont plus faibles que dans le reste de la MECS, l'accompagnement prioritaire étant administratif et professionnel.

Malgré tout, le choix est fait de mutualiser les ressources de la structure pour maintenir un accompagnement bienveillant de ces enfants et répondre aux problématiques de santé.

c) Le pôle externat

Ce pôle se compose de 2 services : le service de rencontre en présence d'un tiers (Carré des familles) et le service SAPMN/AEDR.

Le de rencontres en présence d'un tiers (Carré des familles) : accueille des enfants et des parents sous ordonnance du juge des enfants dans des cas de danger avéré, nécessitant la présence permanente d'un éducateur lors de leur rencontre.

Ce service dispose de 20 places mais est toujours en situation de suractivité. Il est performant avec de réelles compétences dans l'accompagnement des familles dans leur parentalité mais est sous-utilisé compte tenu des besoins croissants de rencontres médiatisées dans le département.

L'équipe est constituée d'éducateurs très expérimentés, certains étant issus de l'internat et mettent donc à profit les compétences acquises et peuvent ainsi évoluer professionnellement au sein de l'établissement.

Le service SAPMN/AEDR (avec respectivement 34 et 12 places) fonctionne avec les mêmes éducateurs qui cumulent des situations SAPMN et AEDR, se rendent au domicile des parents pour rencontrer l'enfant et travailler sur la dynamique familiale.

Le SAPMN est une mesure de placement avec un accueil quotidien au domicile des parents visant à prévenir la séparation malgré le danger présent et/ou à accompagner l'enfant dans son retour au domicile après un placement en internat tandis que l'AEDR est une action de prévention nécessitant moins de temps d'intervention.

Le référentiel SAPMN prévoit la possibilité, en cas de danger ou de difficulté importante, de rapatrier les enfants au sein de l'établissement.

Je constate, à ma prise de poste, qu'aucune procédure de rapatriement n'est en place, ce qui créait des tensions entre les équipes d'internat et de SAPMN car les rôles de chacun n'étaient pas clairement définis. J'observe donc une réelle fracture entre le SAPMN et les pôles « internat » / « insertion ».

En effet, pour réaliser le rapatriement, l'éducateur du SAPMN se contentait de déposer l'enfant à l'internat en imposant son fonctionnement, ce qui était mal vécu par les éducateurs des autres pôles, surtout s'ils ont le sentiment d'avoir, en plus, des injonctions dans l'accompagnement de l'enfant de la part du SAPMN.

De même, les éducateurs du SAPMN expriment leur difficulté à se rendre dans les autres familles s'ils doivent rester en surveillance de l'enfant rapatrié.

Comme indiqué précédemment, l'organisation du foyer n'avait pas évolué depuis 2007.

Elle a donc fonctionné pendant des années sans prendre en compte l'évolution du public, des politiques publiques et des professionnels. Ce mode de gestion « figé » a créé des écarts importants entre le travail prescrit et le travail réel.

A titre d'exemple, la dimension de parcours n'a jamais été intégrée alors même que certains groupes pourraient la favoriser, tels que les groupes du pôle insertion.

Du côté de la taille des groupes : maintenir un taux d'encadrement inadapté à l'effectif présent engendre forcément des tensions relationnelles, un risque de désinvestissement et de perte de sens du travail et un impact direct sur les enfants au travers d'un accompagnement non satisfaisant.

Enfin, le lien entre les divers services extérieurs et les groupes d'internat devait lui aussi être retravaillé pour recréer le travail collectif indispensable au bon fonctionnement de chacun.

1.2.2 Le climat social

Déoulant des écarts évoqués précédemment, le climat social, à ma prise de poste, n'était pas sain. Mes constats se nourrissent des indicateurs suivants :

- Un CSE (Comité Social et Économique) quasi absent suite à plusieurs départs, qui fonctionnait au minimum sans être force de proposition.

- Un audit RPS (Risques Psychosociaux) réalisé fin 2020 qui confirme la présence de tensions fortes au sein du collectif. En guise d'illustration, point qui m'a particulièrement alerté, le rapport indique que plus de la moitié des salariés sondés estiment ne pas avoir le temps nécessaire pour exécuter correctement leur travail. Autre élément marquant : plus de la moitié des salariés sondés considèrent ne pas avoir de marque de respect et manquer de reconnaissance dans leur travail.
- Un nombre important de départs, que ce soit sous forme de ruptures conventionnelles ou de démissions, entraînant un turn-over élevé dans les équipes et venant, par ricochet, insécuriser les enfants qui ont de plus en plus de passages à l'acte.
- Un taux d'absentéisme qui se dégrade : des éducateurs confirmés qui s'absentent de plus en plus, obligeant à recruter temporairement des éducateurs non expérimentés.
- Une absence de co-construction au sein du collectif qui découle du management directif instauré durant presque 20 ans : aucun lieu d'expression et d'élaboration des salariés n'existe. Les projets sont pensés et imposés par la direction de manière unilatérale. Les équipes éducatives ont très peu d'autonomie et peu voire pas de place pour des initiatives collectives ou individuelles.

Au vu de ces éléments, le risque de rupture d'accompagnement devient réel.

Ces constats constitueront la base de mon plan d'actions visant à recréer du dialogue en interne pour redonner du sens au travail, remettre la confiance au centre des pratiques et ainsi optimiser l'accompagnement des enfants et de leur entourage.

1.2.3 Le public

A) Présentation du public

a) *Typologie*

Il est difficile de dresser un "portrait-robot" de l'enfant accompagné par une MECS. Le point d'entrée dans le dispositif est la situation de « danger » caractérisée par l'article 375 du Code civil. Cela couvre un large éventail de problématiques, de situations familiales ou d'accidents de la vie nécessitant une prise en charge en MECS.

Généralement, les enfants des MECS présentent d'importantes carences affectives et/ou éducatives et sont très souvent victimes des adultes.

Pour mieux caractériser le public accueilli, je vais m'appuyer sur l'auteur Rémy Puyuelo, qui reprend lui-même « la métaphore du caneton » de F. Deligny (**Puyuelo.R.**, (2020) *Travailler en MECS*. Dunod, Paris. Chapitres 14 **Batifoulier, P. et Touya, N.** (dirs.) pages 262). Cet auteur propose une approche selon laquelle ces enfants sont comme des « canetons » sortis trop tôt de leur environnement naturel, par accident, sans que leur apprentissage de la vie, des codes et de la maîtrise de leur environnement ne soient acquis.

Ils doivent alors vivre avec les séquelles que cela comporte : manque de maturité, faiblesse narcissique. Cela entraîne chez ces enfants une forme de vulnérabilité liée à leurs carences affectives, éducatives et à leurs blessures narcissiques.

Les enfants accompagnés ont tous une histoire singulière et leurs propres difficultés. Cependant, si l'on tente de faire une typologie, on pourrait catégoriser les enfants en victimes de carences parentales importantes (violence, inceste, troubles psychiatriques, divorces compliqués), les enfants à multi-vulnérabilité (en situation de handicap, sous mesure PJJ, troubles psychiatriques), les pupilles et les mineurs non accompagnés (MNA). Certains enfants peuvent appartenir à plusieurs de ces catégories. Minoritairement, certains enfants sont victimes d'accidents de la vie soudains de leurs parents et se retrouvent, faute d'entourage familial, accueillis en maison d'enfants. Ces enfants n'ont aucun trouble et vivaient jusqu'au placement dans un cadre de vie convenable et protecteur.

Par ailleurs, on ne peut pas évoquer une typologie des enfants sans parler de leurs familles. L'établissement ne dispose pas de chiffres sur la typologie des familles, mais mes observations indiquent que la grande majorité des familles sont en grande difficulté sociale, avec beaucoup de précarité matérielle, sociale et financière.

De nombreux parents ont également des maladies invalidantes physiques ou mentales. Beaucoup de parents sont divorcés ou séparés, et l'enfant se retrouve au cœur de ces batailles, victime de ces déchirements.

b) Chiffres nationaux et départementaux

Au niveau national, selon la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), au 31 décembre 2023, on estime à 377 291 le nombre de mineurs et de jeunes majeurs suivis par un dispositif de protection de l'enfance en France, dont 15% dans des établissements de type MECS. Ces chiffres continuent de croître régulièrement. Dans le Gard, à la même date, environ 3 200 enfants et 700 jeunes majeurs ont été accompagnés par la protection de l'enfance, dont environ la moitié par l'Aide Sociale à l'Enfance. Environ 500 enfants et jeunes majeurs sont pris en charge par les MECS du département. Ces chiffres sont en constante évolution et les dispositifs sont, malheureusement, de plus en plus saturés. (**Schéma départemental des solidarités sociales du Gard 2022-2027.** (2022) Conseil Départemental du Gard)

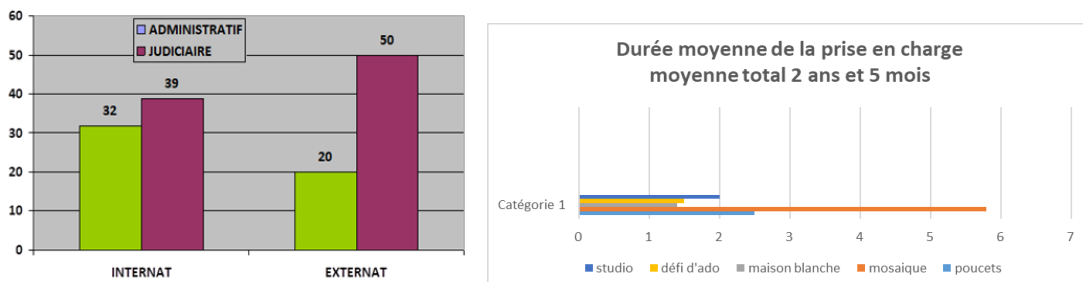
c) Le public accompagné par la MECS Saint Joseph

Le département demande un taux d'activité minimum de 95% sur l'année. Sur 2021, le taux d'occupation était d'environ 103%. (**Rapport d'activité de la MECS Foyer Saint Joseph 2021.**)

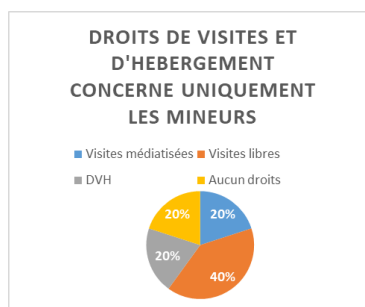
La majorité des enfants proviennent du secteur alésien, avec une prépondérance de garçons.



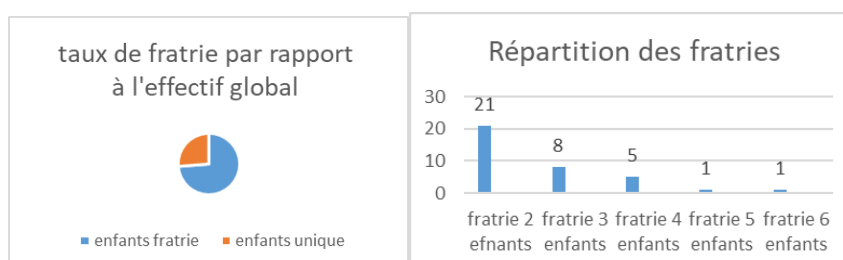
Les enfants accompagnés restent en moyenne 2 ans et 5 mois, principalement sous des mesures judiciaires indiquant une situation de danger où les parents ne sont pas suffisamment en capacité de protéger leur enfant. Cela signifie que certains enfants restent plusieurs années dans un collectif pouvant dépasser les 10 enfants, dans des chambres partagées, avec peu de temps privilégié avec les éducateurs.



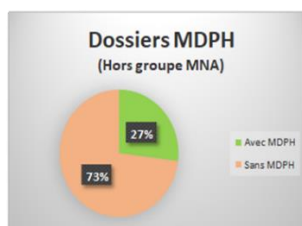
Cette situation a également des répercussions sur le nombre d'enfants ayant des droits de visite et d'hébergement (DVH), qui représentent 20 %, et 40 % en visite libre. Ainsi, 40 % des enfants ne peuvent voir leurs parents qu'en présence d'un adulte ou pas du tout, ce qui représente un chiffre élevé d'enfants accueillis quotidiennement dans l'établissement, 365 jours par an. C'est leur lieu de vie tout au long de l'année, où ils passent leurs anniversaires, Noël, etc., avec les éducateurs.



On remarque également que 74 % des enfants sont issus d'une fratrie prise en charge dans la structure, mais pas forcément sur le même lieu de vie, ce qui ne permet pas toujours de maintenir le lien fraternel. De plus, un certain nombre de fratries de plus de trois enfants sont séparées sur plusieurs groupes en fonction de leur âge.



Presque 30 % des enfants sont en situation de handicap, mais aucun n'a un handicap moteur ou physique. La grande majorité des enfants ont des troubles du comportement, des déficiences ou des troubles associés, voire des troubles psychiatriques importants. Ces enfants ont généralement des orientations de prise en charge médico-sociale. Certains enfants avec des troubles psychiatriques ne sont pas forcément en situation de handicap ou reconnus comme tels, nécessitant un partenariat très important avec les structures sanitaires et médico-sociales (hôpitaux, hôpitaux psychiatriques, CMPEA, CAMSP, IME, DITEP).



B) Les besoins du public

a) *Besoins universels*

Comme pour tous les enfants de manière générale, nous pouvons nous appuyer sur la pyramide des besoins de Maslow (**Maslow, A.** (1970). *Motivation et personnalité*. Paris : Éditions Dunod.) pour identifier leurs différents besoins.

La première mission de la maison d'enfants est de répondre à leurs besoins primaires : les nourrir, les héberger et les vêtir. Elle doit ensuite lui assurer la sécurité et la protection puis les aider à se socialiser et vivre en société.

On doit ensuite les accompagner dans l'acquisition de l'estime de soi et dans leur capacité à se réaliser.

Chronologiquement, l'évolution des lois encadrant la protection de l'enfance a suivi les recommandations de la pyramide de Maslow. Les premières lois des XVIIIe et XIXe siècles visaient à combler les besoins primaires et, au fil du temps, elles ont permis l'accomplissement des autres besoins, jusqu'à la dernière loi (loi Taquet) qui viendra remplir la totalité des besoins de la pyramide.

b) *Besoins spécifiques*

Tous les enfants ont les mêmes besoins fondamentaux, cependant, l'enfant placé a souvent vécu des événements traumatiques qui n'ont pas permis de combler certains besoins.

Au sein de la MECS Saint-Joseph, j'observe qu'en général, les enfants sont très demandeurs de la présence des adultes, surtout les plus jeunes. Les traumatismes qu'ils ont vécus, notamment en lien avec la sexualité, entravent directement leur développement. Je constate des passages à l'acte et des comportements inadaptés qui ont des répercussions sur leur quotidien. Par exemple, dans le service des Poucets (3 à 8 ans), les

enfants, tous victimes d'atteintes à leur intimité, rejouent des scènes quotidiennement, surtout la nuit, avec des pratiques sexuelles très explicites. À l'adolescence, certaines fragilités rendent les jeunes, surtout les filles, des cibles faciles pour des réseaux de prostitution. L'accompagnement peut être frustrant, surtout pour les enfants fugueurs, car il est difficile de les empêcher de repartir et ainsi se mettre en danger.

Certains enfants sont pris dans des conflits de loyauté qui les empêchent de se stabiliser et de tirer profit de leur placement. Les nombreuses trahisons des adultes créent chez eux un sentiment d'abandon qui les pousse à tester en permanence les limites et les règles. L'établissement a du mal à apporter une réponse adaptée à ces enfants, aucun travail pour réduire la violence n'a été réfléchi. L'unique réponse est le dépôt de plainte et peut être l'exclusion (qui dans les faits peut être complexe si l'ASE ne trouve pas un autre lieu d'accueil).

Presque un tiers des enfants accueillis dans la structure sont en situation de handicap, avec d'importants troubles du comportement. Ils sont souvent en attente de prise en charge de type DITEP, alternant entre faible temps de scolarité et contenu de journée proposé par les services. Il peut arriver que de très jeunes enfants (5 ou 6 ans) soient déscolarisés avec peu d'alternatives. Les crises de violence sont fréquentes, notamment chez les adolescents. Certains enfants n'ont pas de notification MDPH ou de troubles reconnus, mais leur histoire de vie chaotique rend difficile leur insertion professionnelle dans le milieu ordinaire. La possibilité de signer un contrat jeune majeur permet aux équipes éducatives de prendre le temps de construire un projet professionnel adapté.

Pour un nombre croissant d'enfants, une prise en charge psychiatrique est nécessaire, incluant des traitements médicamenteux importants, ce qui complexifie la prise en charge et nécessite une organisation stricte pour la gestion des traitements. Selon les pathologies, le cadre doit donc forcément être adapté et les projets personnalisés, éléments intégrés dans mon plan d'actions pour parvenir à optimiser l'accompagnement de ces enfants.

Les plus vulnérables peuvent cumuler une situation de handicap, être victimes de violences sexuelles, maltraités par les adultes et souffrir de troubles psychiatriques. Ces jeunes mettent souvent à l'épreuve les limites de l'institution, pouvant déstabiliser les autres enfants accompagnés ainsi que les professionnels.

Ce sujet sera ainsi intégré dans mon plan d'actions afin de permettre à la fois un accompagnement bientraitant auprès de tous les enfants tout en préservant le collectif professionnel dans leur quotidien.

C) La place de la famille dans la MECS

En 2023, dans le Gard, les projets pour l'enfant ne sont pas encore mis en place. De plus, le manque de places disponibles ne favorise pas la mise en place d'une dynamique de parcours pour l'enfant et son entourage. Un enfant peut être confié à un établissement à

plus de 50 km de chez lui, l'obligeant à changer d'école et, pour les plus vulnérables, à reconstruire toute la prise en charge médico-sociale ou sanitaire. Cela rend difficile le travail de parentalité et l'accompagnement des familles.

A mon arrivée, la place des parents n'est pas suffisamment mise en avant au sein de la structure : le projet personnalisé n'est pas conçu pour favoriser leur investissement, il n'y a pas d'espaces de collaboration comme le préconisent les lois encadrant la protection de l'enfance et il existe une véritable méconnaissance du fonctionnement institutionnel auprès des familles.

Un changement devra donc, selon moi, être initié auprès des professionnels pour qu'ils prennent, auprès des familles, une place de suppléance plutôt que de substitution.

D) L'enfant hors les murs de l'institution

Les politiques publiques et différents rapports nous incitent à développer des modes d'accompagnement hors les murs pour une prise en charge plus inclusive et moins discriminante.

Actuellement, la maison d'enfants ne répond pas à ce besoin, à l'exception du service "Maison Blanche", qui, elle, propose un intermédiaire permettant un accompagnement plus inclusif et une piste d'internat hors les murs. Mais elle est ouverte seulement du lundi au vendredi et n'est pas réfléchi comme cela.

Or, à ma prise de fonction, cette solution n'est pas pleinement exploitée et n'est pas suffisamment ancrée individuellement sur le territoire.

L'ensemble des constats menés jusque-là m'amène ainsi à conclure que l'offre de service en place ne correspond plus aux besoins évolutifs des enfants et de leur entourage.

La structure a fonctionné sans changement organisationnel depuis 2007, elle ne permet donc plus un accompagnement qualitatif car en décalage avec les besoins de l'enfant et de sa famille et ne permet pas d'instaurer un accompagnement individuel et inclusif.

Pourquoi faire évoluer l'offre ? Pour optimiser l'organisation du travail, adapter les pratiques professionnelles et ouvrir l'établissement sur son environnement.

Pour ce faire, je dois donc identifier les besoins spécifiques pour proposer une offre qui s'inscrive dans le parcours de l'enfant et de ses accompagnants. Il est essentiel de veiller à ce que l'ensemble des professionnels disposent des ressources nécessaires pour apporter leur contribution à cette évolution qui doit intégrer la logique de parcours, notamment par le développement d'un dispositif ressource à visée inclusive.

Ce qui m'amène donc à porter ma réflexion de départ :

« Comment proposer une offre bienveillante et de qualité, dans les murs et hors les murs, favorisant le parcours et l'individualisation de l'accompagnement de l'enfant, tout en soutenant son environnement proche et en préservant une équipe de professionnels investis ? »

2 DES CONSTATS A UN ESSAI DE PROBLEMATISATION:

2.1 GRILLE SWOT :

2.1.1 Le tableau de la grille SWOT :

Cette grille a été établie à l'issue de mon rapport d'étonnement dès mars 2021. J'ai néanmoins actualisé régulièrement cette dernière au gré des évolutions réglementaires et organisationnelles.

		Forces	Faiblesses
Interne	Finances	Un établissement sain financièrement	Prix de journée très bas
		Un bâtiment aux normes	Bâtiment ancien
		Le taux d'activité (> 100%)	Trop d'enfants sur les groupes
	RH	Réalisation d'un audit RPS	Un collectif en difficulté
		CSE existant	Une absence de dialogue social et de co-construction
		Plannings conformes au cadre réglementaire	Plannings inadaptés aux besoins
		Aucun poste vacant	Taux d'encadrement inadapté
			Turn-over conséquent
		Aucune GPEC formalisée	
		Plan de formation qui prévoit les formations obligatoires (réglementaires)	Pas de plan de formation en lien avec les besoins spécifiques de la structure
		Existence des fiches de poste	Absence de DUD
		Des procédures existantes	Des procédures internes non opérationnelles (pas de procédure SAPMN, ni de gestion des véhicules, des clés, etc.)
		Rapport d'activité réalisé	Pas de plan d'actions lié au rapport d'activité
	Organigramme existant	Manque de fluidité entre les pôles	
	Managérial	Une équipe cadre avec des compétences	De plus en plus de situations de violence entre enfants
		Une nouvelle direction basée sur un management participatif	Presque 20 années avec un management directif générant de la perte de sens dans le travail et de la démotivation
	Offre/besoins	Un projet d'établissement récent	Des services qui ne sont plus adaptés aux besoins du public
		La mise en place des outils de la loi 2002	Une organisation figée depuis 2007
		Des services innovants (défi d'ado, maison des familles)	Pas de projet de service
		Un pôle externat performant	L'absence de démarche qualité / d'évaluation
La situation géographique (proche du centre-ville)		Situation géographique qui facilite les fugues	
Des temps de convivialité sont organisés avec les familles		Un manque de collaboration avec les familles	
Un existant permettant la dynamique de parcours		Dynamique de parcours n'est pas organisée	
		Opportunités	Menaces
Externe	L'association	Implication forte du CA : engagé pour mettre en place un accompagnement de qualité auprès des enfants ; moteur dans la politique QVCT et qui incite au développement et aux partenariats	L'évaluation HAS prévue en octobre 2023
			La loi Taquet
	Le territorial	Richesse associative locale	La passivité du département dans l'innovation et les appels à projet
			La sous-représentation de l'établissement dans les instances extérieures
			L'absence de lien avec les acteurs du territoire

2.1.2 Analyse de la grille SWOT

A) En interne :

Gestion financière :

L'établissement, ayant certes un bâtimentaire aux normes, reste ancien, donc nécessite une vigilance sur l'entretien des locaux et la mise en place d'un PPI cohérent (Plan pluriannuel d'investissement). Par ailleurs, bien que disposant d'une bonne santé financière, le prix de journée pratiqué sur la structure étant très bas, une gestion financière stricte s'impose.

Le taux d'activité supérieur à 100 % démontre une forte utilisation des services proposés par la MECS bien que ce chiffre soit atteint dans un contexte de manque de places et ne peut donc pas, en soi, être assimilé à un indicateur de qualité d'accompagnement. Cela génère un effectif trop important sur les groupes d'enfants.

Diagnostic RH :

Bien que disposant d'un CSE, l'audit RPS établi juste avant mon arrivée confirme l'absence de dialogue social, le manque de co-construction et de nombreuses années de management directif qui n'encouragent pas l'implication des professionnels. Cela entraîne un désengagement et une perte de sens dans le travail, ce qui compromet clairement la qualité de l'accompagnement des enfants.

L'organigramme actuel n'intègre pas la fluidité nécessaire entre les pôles pour favoriser le parcours de l'enfant.

Les plannings en place ne répondent pas aux besoins des enfants et à une Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) pour les professionnels, bien que conformes au cadre réglementaire (convention 66).

Les postes sont tous pourvus mais les conditions de travail existantes génèrent un turnover conséquent (taux d'encadrement inadapté, plannings non satisfaisants, manque de reconnaissance au travail etc...)

La formalisation de la GPEC garantira un maintien de la compétence au sein de la structure et la définition d'un plan de formation adapté (dépassant celui existant qui respecte uniquement le socle réglementaire) permettra de donner du sens aux pratiques et adapter la compétence au besoin.

Chaque salarié dispose de sa fiche de poste mais l'encadrement n'a pas encore de document de délégation formalisée, ce qui contribue au manque de clarté dans le niveau de responsabilité de chacun.

Par ailleurs, le fait que certaines procédures internes existent mais soient non opérationnelles complique le quotidien des salariés et les empêche d'être dans les meilleures conditions pour accompagner les enfants (exemple : la procédure de gestion des clés, celle de la gestion du parc automobile etc...).

Dans la même logique, les rapports d'activité s'enchaînent d'année en année sans être suivis d'actions correctives ou d'amélioration à l'issue.

Management :

Une équipe cadre volontaire et motivée est en place, ce qui constitue un atout majeur pour permettre l'accompagnement au changement que je souhaite impulser en mettant fin à presque 20 années de management directif en faveur d'un management participatif. En effet, bien qu'investie, je constate qu'elle manque d'outils conceptuels pour répondre à l'augmentation du nombre de passage à l'acte violent (chez les enfants) observée depuis mon arrivée. Avec un collectif déjà fragilisé et des éducateurs en difficulté, le risque de violence institutionnelle se retrouve également élevé. Cela compromet alors la mise en place d'un accompagnement bienveillant pour les enfants. Agir sur cet écart sera donc une de mes priorités en tant que directeur.

Offres / Besoins :

Le projet d'établissement est récent et conforme aux exigences législatives, il sera, à mon sens, pertinent de le réviser notamment à l'issue du plan d'actions. D'autant que certains services ne sont plus déjà adaptés aux besoins du public, nécessitant une réévaluation et une adaptation pour répondre aux besoins actuels.

Les outils de la loi 2002 sont en place et garantissent le respect des droits des enfants et de leurs proches, bien que ces outils puissent encore être améliorés.

Certains services innovants, comme "Défi d'ado" et le "Carré des familles" démontrent la capacité de l'établissement à s'adapter pour mieux répondre aux besoins spécifiques des enfants mais les projets de service ne sont pas formalisés, ce qui crée un manque de co-construction et de cohérence dans les pratiques.

Un pôle « externat » opérationnel contribue à un parcours fluide pour les enfants accompagnés mais qui devra juste être développé pour continuer à le rendre plus efficient

(principe de l'amélioration continue). L'absence de démarche qualité montre que l'établissement n'est pas engagé dans une dynamique d'évaluation continue et d'évolution de ses dispositifs.

La situation géographique de l'établissement, situé proche du centre-ville, facilite grandement l'accès pour les enfants et leurs familles mais peut faciliter les fugues.

Le travail avec les familles reste insuffisamment développé dans l'établissement, nécessitant la mise en place d'actions collaboratives à l'attention de l'entourage des enfants. Les temps de convivialité organisés par la structure ne peuvent suffire à faire en sorte que le travail avec l'entourage devienne une véritable plus-value dans la qualité de l'accompagnement qui peut être mis en place.

Le parcours des enfants au sein de l'établissement n'est pas conçu dans une dynamique de dispositif malgré un socle existant devant désormais être mis en musique. Il est crucial d'organiser la MECS de manière à ce que chaque accompagnement soit individualisé et permette à l'enfant de mobiliser toutes les ressources de la structure afin que chaque enfant puisse s'épanouir dans la phase d'accueil et d'accompagnement. C'est ainsi qu'il pourra, selon moi, plus rapidement revenir à une vie familiale quand cela est possible.

B) En externe :

La MECS dispose également de nombreuses opportunités significatives sur lesquelles j'ai pu m'appuyer pour travailler mon plan d'actions mais reste confrontée à plusieurs menaces, toutes transformables en opportunités.

L'association :

Le Conseil d'Administration (CA) est pleinement engagé dans la mise en place d'un accompagnement de qualité pour les enfants, ainsi que dans l'élaboration d'une politique de Qualité de Vie et des Conditions de Travail visant à favoriser le bien-être des salariés. Le soutien du CA est crucial pour la mise en œuvre d'un plan d'actions qui accompagnera le changement au sein de l'établissement. Il encourage le développement de l'association, ce qui est motivant pour la réalisation de nouveaux projets.

Cela constitue un véritable levier pour préparer l'évaluation HAS et les actions d'amélioration qui en ressortiront mais également pour parvenir à être en adéquation avec les exigences de la Loi Taquet.

Ce qui peut donc être considéré comme une menace devient alors une opportunité :

- La future évaluation HAS pourrait identifier des non-conformités, avec des conséquences directes sur le financement et l'agrément même de l'établissement. Toutefois, cette évaluation va nous obliger à faire évoluer l'établissement et le mettre en conformité avec les exigences législatives. Elle devient donc un projet collectif dans lequel tout le monde est mobilisé en vue d'un objectif partagé commun.
- La loi « Taquet » introduit de nouvelles obligations et une demande de qualité d'accompagnement qui ne peut être mise en place dans l'organisation telle qu'elle est pensée depuis 2007.
Là encore, il s'agit d'une menace qui se traduira en opportunité en faisant évoluer l'organisation pour répondre à ces nouvelles attentes.

Le territoire :

La richesse associative locale représente un réel espoir de pouvoir créer des collaborations avec d'autres associations, renforçant ainsi les capacités et les ressources de la MECS pour mieux répondre aux besoins des enfants.

La passivité du département en matière d'innovation et d'appels à projets peut toutefois freiner le développement de l'établissement et empêcher la mise en place de dispositifs adaptés aux besoins des enfants et de leur entourage.

Ce constat nous encouragera alors à diversifier nos activités et à rechercher d'autres financeurs tels que la CAF, la PJJ, la ville et l'agglomération.

Par ailleurs, la sous-représentation de l'établissement dans les instances extérieures et auprès des acteurs du territoire, limite son influence et les opportunités de collaboration, ce qui peut isoler l'établissement et réduire ses ressources ainsi que son impact. L'espace étant peu voire pas occupé, cela devient une véritable opportunité pour créer des partenariats avec différents acteurs et promouvoir les forces et points forts de la MECS.

La grille SWOT (et son analyse) a donc été un outil stratégique qui m'a permis de mettre en lumière les atouts et les défis de l'établissement, permettant ainsi de mieux orienter les actions à concrétiser pour transformer les menaces en opportunités et les faiblesses en forces.

2.2 PROBLEMATIQUE :

À ma prise de fonction en janvier 2021, les constats établis ont révélé des écarts significatifs entre l'organisation actuelle de l'établissement et les nouvelles exigences en matière de protection de l'enfance. Le fonctionnement de la MECS, qui n'a pas évolué depuis 2007,

est marqué par une rigidité institutionnelle et une logique centrée sur le "ici et maintenant", sans vision de parcours à long terme pour les enfants accompagnés. Cela se traduit par une absence de fluidité entre les différents dispositifs et services de la structure, empêchant ainsi une véritable personnalisation du parcours de chaque enfant.

L'internat, avec un taux d'encadrement insuffisant, des groupes d'enfants trop nombreux et des chambres partagées, renforce un modèle institutionnel obsolète, mal adapté à la sécurisation des trajectoires et au bien-être des enfants. Par ailleurs, la participation des familles reste largement insuffisante, limitant leur implication dans le projet de vie de leurs enfants et entravant la possibilité d'un accompagnement plus inclusif et durable. Cette absence de dynamique de parcours complique également le retour de l'enfant dans son environnement familial lorsqu'il est possible.

Dans ce contexte, la notion de désinstitutionalisation prend une importance cruciale. Il est impératif de repenser l'accompagnement des enfants en les intégrant davantage dans des environnements de vie plus proches de ceux d'une famille, en accord avec les politiques publiques actuelles qui favorisent une prise en charge plus inclusive et moins institutionnalisée. Cela implique de revoir l'implication des familles dans le parcours des enfants pour renforcer leur présence et éviter les ruptures, tout en instaurant une approche qui allie à la fois accompagnement individualisé et parcours progressif vers l'autonomie.

2.3 HYPOTHESE DE TRAVAIL :

L'hypothèse de ce mémoire repose sur l'idée que la transformation de la MECS en un modèle inclusif, adaptable et centré sur les besoins évolutifs des enfants et de leurs familles, pourrait non seulement améliorer la qualité de l'accompagnement mais également renforcer la motivation et la cohésion des équipes professionnelles. Cette transformation holistique exige une révision des offres de services pour les aligner avec les nouvelles exigences des politiques publiques. Il s'agit de mettre l'accent sur la personnalisation des projets pour chaque enfant et de valoriser l'entourage de l'enfant en l'intégrant activement dans le parcours de vie, afin de prévenir les ruptures et de créer une dynamique familiale soutenante.

De plus, la diversification de l'offre de services, notamment via un dispositif ressource renforcé, permettrait de mieux répondre aux besoins spécifiques des enfants tout en favorisant un accompagnement plus individualisé. En optimisant les conditions de travail des professionnels, notamment par une réduction des effectifs enfants par éducateur et en leur offrant des espaces d'élaboration et de co-construction, on donnerait du sens à leurs actions, ce qui réduirait considérablement les situations de violence.

Cette approche démontre qu'en conciliant les besoins des enfants, des familles et des professionnels, il est possible de créer un environnement résilient et bienveillant, propice à un accompagnement de qualité et durable, tout en réduisant de manière significative les situations de violence.

2.4 APPORTS CONCEPTUELS :

Il m'est indispensable de consolider l'ensemble des constats au travers d'éléments conceptuels afin d'enrichir ma stratégie et éviter tout éventuel contre sens dans les pratiques à venir, par exemple.

De nombreux auteurs, professionnels du secteur, ont permis de nourrir mes réflexions et rendre plus complet mon plan d'actions. Je vais donc m'appuyer principalement sur les écrits de Paul Fustier (professeur de psychologie), Boris Cyrulnik (neuropédiatre), Hannah Arendt (philosophe), Edgar Morin (philosophe et sociologue) et Clément Bosqué (philosophe) avant d'en arriver à vous présenter ma stratégie ainsi que mon plan d'actions.

Cette approche théorique me permet de donner tout son sens aux orientations que je souhaite donner à la structure, compte-tenu des constats établis et présentés en amont, en vue de parvenir à atteindre tous mes objectifs.

Au travers des écrits de Rémy Puyuelo, Paul Fustier et Boris Cyrulnik, on comprend qu'il est indispensable de recréer un quotidien permettant aux enfants de se réparer à travers un cadre adapté et des processus de résilience. Dans notre établissement, l'accompagnement des enfants placés reflète bien les réflexions de R.Puyuelo dans son ouvrage travaillé en MECS (**Puyuelo.R.** (2020) *Travailler en MECS chapitre 14*. Dunod, Paris.) sur la complexité des situations familiales et l'impact que cela a sur le comportement des jeunes. Les enfants que nous accueillons viennent souvent de familles où les relations sont profondément perturbées. Les difficultés des parents, qu'elles soient liées à la précarité sociale, économique ou émotionnelle, les empêchent de répondre de manière adéquate aux besoins de leurs enfants. Ces familles évoluent dans un climat de tensions constantes, où les relations parent-enfant sont fragilisées, parfois marquées par la violence ou le manque de reconnaissance.

Ces enfants, issus de ces environnements chaotiques, arrivent chez nous avec des schémas relationnels déjà construits autour du conflit et de la méfiance. Ils reproduisent ces dynamiques à l'intérieur de l'institution, rejouant les comportements qu'ils ont développés au sein de leur famille. Il est donc essentiel de non seulement saisir les racines de ces comportements, mais aussi de travailler avec les parents pour leur permettre de prendre une place plus juste dans la relation avec leur enfant. En leur fournissant les outils

nécessaires pour améliorer leur parentalité, nous visons à apaiser les tensions familiales et à aider l'enfant à reconstruire des relations plus équilibrées, que ce soit au sein de sa famille ou dans l'institution.

Par ailleurs, Monsieur Fustier explique dans son ouvrage « les corridors du quotidien » (**Fustier, P.** (2008) *Les corridors du quotidien : Etudes des pratiques institutionnelles*. Dunod, Paris.) qu'il est crucial de comprendre que les associations et les établissements se sont construits au fil de leur histoire pour combler un vide ou un manque, notamment le manque d'amour chez les enfants.

Cela est particulièrement vrai pour la MECS, dont le passé d'orphelinat religieux est marqué par cette approche. On a cherché à répondre aux besoins des orphelins en comblant les manques maternels non pourvus, en offrant sécurité, alimentation, soin, et en créant des « institutions du plein ».

On pensait, jusqu'à récemment, que répondre à ces besoins suffisait à résoudre les difficultés des enfants (voir pages 5, 12 et 15). Cependant, selon Monsieur Fustier, bien que cela ne puisse être suffisant pour réparer un enfant en souffrance, il est tout de même nécessaire de travailler sur ces manques pour l'aider (page 31).

Au-delà de ce travail, il évoque l'importance de mettre en place des « zones institutionnelles d'étayage », des espace-temps qui reprennent le modèle d'une famille idéalisée à travers le quotidien (repas, lever, coucher, etc.). Ces moments permettent à l'enfant de rejouer les relations difficiles qu'il peut avoir avec ses proches, ce qui complexifie parfois les rapports avec les professionnels, mais c'est précisément dans ces moments-là qu'il se répare (page 37). Il estime ainsi que le quotidien deviendra thérapeutique.

En tant que directeur, il me paraît alors essentiel de proposer ce type d'accompagnement en créant ces zones d'étayage, tout en étant conscient des effets que cela peut produire. Cela nécessite également un soutien constant auprès des professionnels de ma part, ainsi que de la part du chef de service éducatif et de la psychologue. Ces notions devront être intégrées dans nos projets de service.

Monsieur Fustier souligne également l'importance de mettre en place un cadre suffisamment malléable pour permettre à l'enfant et aux professionnels de se « façonner » (page 41) et insiste sur le rôle central de l'individualisation et de la personnalisation de l'accompagnement (page 45).

Pour moi, il est essentiel de maîtriser ces enjeux afin de fournir des réponses adaptées aux enfants et aux professionnels, notamment dans la gestion des moments de crise.

Le directeur doit, à mon sens, impulser une philosophie d'accompagnement. De plus, on dirige en fonction de ce que l'on est et de notre parcours. Mes nombreuses années en tant qu'éducateur spécialisé m'ont permis de développer des compétences cliniques et expérientielles dans l'accompagnement des enfants et de leur entourage. Cela constitue

un atout majeur pour proposer un accompagnement adapté et une organisation du travail qui répondent aux besoins des enfants tout en étant satisfaisant pour les professionnels. Monsieur Fustier évoque les difficultés qu'entraînerait un directeur ignorant toutes ces interactions (page 116), se contentant de gérer les salariés et de fournir des réponses trop théoriques avec une vision exclusivement gestionnaire. Cela pourrait nuire au climat social et provoquer de nombreuses crises au sein de l'institution. Le sens de l'intervention serait alors perdu, et des situations de violence institutionnelle pourraient émerger.

En revanche, il faut également être vigilant dans le cas d'un ancien éducateur devenu directeur : il est essentiel trouver la bonne distance avec les équipes pour leur laisser la place et l'autonomie nécessaires à l'accompagnement des enfants.

Une fois les enjeux du quotidien maîtrisés, il est ensuite essentiel de garantir une organisation qui permette aux processus de résilience de se déployer pour l'enfant.

Michel Manciaux et Boris Cyrulnik définissent la résilience comme : « la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes sévères » (**Manciaux, M. et Cyrulnik, B.** (2001) *La résilience : Résister et se construire*. Editions Odile Jacob, Paris.- page 17).

Boris Cyrulnik explique que pour impulser la résilience, il faut : un cadre sécurisant, des lieux de parole et des actions valorisantes (**Cyrulnik, B.** (1999) *Autobiographie d'un épouvantail*. Editions Odile Jacob, Paris.- page 59 et 63).

Je devrai donc m'assurer que l'institution dispose d'espaces de sécurisation affective, soutenus par des équipes stables, bienveillantes, et conscientes de ces processus. Il sera essentiel de créer des espaces de parole thérapeutiques ou éducatifs dans lesquels l'enfant pourra s'exprimer en toute confiance et mettre des mots sur ses maux. Il sera également pertinent de diversifier les supports thérapeutiques des enfants pour lesquels la parole est difficile. Ainsi, nous pourrions proposer, selon les besoins de chaque enfant, un panel d'intervenants tels que la sophrologie, l'équithérapie, la psycho-boîte, ou d'autres formes d'accompagnement thérapeutique.

Des actions de valorisation devront être mises en place pour aider l'enfant à se reconstruire, à dépasser les traumatismes vécus et à se projeter vers l'avenir. Pour cela, je devrai impulser une dynamique de projet, afin que les équipes éducatives puissent co-construire avec les enfants des actions citoyennes ou des projets sportifs.

Il sera également crucial de travailler avec chaque enfant sur son propre projet de vie pour lui permettre de grandir, d'évoluer et de se projeter dans l'avenir et ainsi réduire les risques de violences.

En effet, j'ai rapidement constaté à mon arrivée de nombreux passages à l'acte dans l'établissement avec des équipes éducatives qui se retrouvent débordées par des violences verbales et/ou physiques. Les éducateurs, en particulier les moins expérimentés, ne disposent pas de repères leur permettant d'appréhender ce type d'évènement.

Face à ce constat, il était indispensable de réfléchir à un accompagnement pertinent pour réduire autant que possible les situations de violence des enfants.

C'est en ce sens que je me suis appuyé sur les travaux de Jean-Pierre Pinel et Philippe Pétry (**Amado, G. et Fustier, P. (2012) *Accompagner les équipes à l'épreuve des violences adolescentes. Comment construire une norme collective. Nouvelle Revue de Psychosociologie*, Faire équipe**) et ceux de Paul Fustier (« les corridors du quotidien ») pour mieux comprendre les origines de cette violence et explorer les moyens d'accompagner ces enfants.

Les sources de la violence :

Changements physiques et puberté : La puberté est une période de bouleversement profond qui désorganise le fonctionnement interne de l'adolescent. Elle est souvent vécue comme une intrusion dans le corps et les pulsions qui en résultent empêchent l'harmonisation entre le corps et l'esprit. Ces pulsions, qui se manifestent comme des décharges, réactivent les expériences et traumatismes de la petite enfance. Cette phase de réorganisation intérieure met à mal le lien avec l'autre tout en le rendant indispensable. La réactivation du "complexe d'Œdipe" peut entraîner une distanciation avec l'autre ainsi qu'une remise en cause des limites imposées. Toutes ces contradictions peuvent engendrer une violence que l'adolescent exprime lors des confrontations avec les professionnels, perçus comme des figures d'autorité face à ses angoisses liées aux processus "d'attachement/détachement" nécessaires à son autonomisation et à son passage à l'âge adulte.

L'agressivité comme affirmation de soi : Jean-Pierre Pinel (**Pinel, J.-P. (2020) *Travailler en MECS chapitre 12*** . Dunod, Paris.) décrit l'agressivité comme un mouvement d'affirmation de soi. Ce processus entraîne une rivalité en lien avec l'autre, que l'on reconnaît comme un être distinct. Les limites entre les individus sont ainsi inscrites dès cette phase, pouvant dégénérer en violence lorsqu'elles sont mal gérées ou lorsqu'une situation frustrante ou insatisfaisante vient aggraver la situation (p 232). Cette violence peut alors être travaillée pour aider l'adolescent à mettre en mots ce qui était auparavant exprimé par des actes violents.

L'attaque du lien : Certaines formes de violence visent à attaquer l'existence même du lien entre soi et l'autre, souvent pour éviter des pulsions autodestructrices. Ces actes, décrits comme des "agirs directs de décharge" (p 233), traduisent une incapacité à demander de l'aide, où la parole est remplacée par l'agir. Le professionnel peut également devenir une source de violence lorsqu'il adopte une posture inappropriée.

La sanction : elle peut être aussi une source de violence. Alain Roucoules, dans l'ouvrage « Violences chaudes, violences froides » (**Roucoules, A.** (2008) *Violences chaudes, violences froides : La sanction comme réparation*. Editions Dunod, Paris.) explique que suivant l'état narcissique et une faible estime de soi de l'enfant, la sanction est vécue comme une attaque et donc de la violence. Il explique également qu'introduire la notion de « réparation » comme sanction va permettre à l'enfant de « réhabiliter le processus d'humanisation ». Il est mis en avant l'importance d'avoir une équipe considérée comme « soignante » pour mettre en place ce genre d'approche.

Le positionnement des équipes face à cette violence : Il existe des moyens pour accompagner les enfants face à leur propre violence. L'enfant rejoue souvent sa problématique sur la scène institutionnelle, et l'équipe éducative a un rôle crucial à jouer dans la gestion de ce phénomène. Elle doit adopter une posture adaptée, capable de résister aux attaques et de donner un sens à ces actes violents.

Jean-Pierre Pinel, dans son ouvrage (p 243), explique que l'équipe doit se constituer comme un "objet malléable", capable de tolérer les attaques tout en maintenant une consistance de fond. Cette flexibilité permet d'accueillir et de contenir la violence des jeunes, tout en offrant des repères clairs et en aidant progressivement l'adolescent à verbaliser ses ressentis plutôt qu'à les exprimer par la violence.

Paul Fustier, dans "Les corridors du quotidien", met également en avant le paradoxe de la vie en institution, où le foyer est à la fois perçu comme une "non-famille" et comme un espace où les adultes comblent les besoins de l'adolescent, à l'image d'une famille. Si ce paradoxe n'est pas géré correctement, le risque de crise, et donc de violence, est élevé. Le rôle de l'éducateur est alors de contenir ce paradoxe et de le rendre supportable pour l'enfant.

L'équipe éducative doit faire preuve de flexibilité et d'adaptation, tout en s'appuyant sur un cadre institutionnel solide. Cela permet de donner des repères aux jeunes, de sécuriser leur quotidien, et de transformer progressivement la violence en parole, favorisant ainsi leur autonomisation et leur passage à l'âge adulte.

Toutes ces notions devront être intégrées dans l'organisation pour donner un sens au travail éducatif.

Bien que le directeur ne soit pas directement impliqué dans l'accompagnement quotidien des enfants, il devra réfléchir aux outils de la structure (projets d'établissement, de service, projets personnalisés, etc.) en tenant compte de tous ces éléments. Ignorer ces aspects serait générateur de violence et empêcherait la mise en place d'un plan d'action efficace.

Une autre menace importante, selon moi, est l'absence de pensée et de réflexion chez les professionnels dont l'équipe de Direction.

Pour aborder cette question, je m'appuierai sur le concept de « banalité du mal » développé par Hannah Arendt dans son livre « *Eichmann à Jérusalem* » (**Arendt, H.** (1963) *Eichmann à Jérusalem : Rapport sur la banalité du mal*. Gallimard, Paris).

Il va de soi qu'il ne s'agit pas de comparer les horreurs de la Shoah aux actes des professionnels, mais plutôt d'analyser le mécanisme qui, selon Hannah Arendt, conduit à la création ou à la participation à la violence sans s'y opposer.

Dans le contexte du livre, monsieur Eichmann a été un logisticien zélé de l'organisation nazie, ayant contribué à la déportation de millions de personnes vers les camps d'extermination dans le cadre de la "solution finale" décidée par Hitler. Il affirme avoir simplement accompli son devoir (p. 188), car à ce moment-là, la mission confiée par ses supérieurs était d'organiser le transport des déportés. Il répète sans cesse qu'il obéissait aux ordres et qu'il faisait simplement le travail pour lequel il avait été mandaté (p. 255).

Hannah Arendt souligne, au fil des pages, que cet homme n'était finalement pas un monstre animé par une idéologie guerrière, mais un individu assez banal qui, porté par une organisation totalitaire, est devenu l'auteur et le complice de crimes de masse. Elle décrit « son incapacité à penser et de se mettre à la place des autres » (p. 118), expliquant que dans le système où il évoluait, il pouvait même avoir l'impression de faire de bonnes actions envers les victimes en essayant de les faire tuer le plus rapidement pour abréger leurs souffrances (p. 213). Elle insiste ainsi sur l'importance d'être force de proposition et non simplement un exécutant (p. 221).

Elle termine par nommer ce qu'elle appelle « la banalité du mal », face à cet individu sans talent particulier, si ce n'est celui d'obéir sans réfléchir, par opportunisme, à une idéologie criminelle. Pour elle, il est donc essentiel de juger d'abord le système dans lequel évoluent les individus avant de juger les actes individuels qui en découlent.

Pour faire le parallèle avec l'organisation de l'établissement, je considère qu'il est effectivement indispensable de promouvoir le maintien de la réflexion, de l'élaboration et de l'expression de toutes les personnes présentes, qu'il s'agisse des professionnels, des enfants ou de leur entourage. La direction doit mener une véritable réflexion pour garantir que, même dans un système hiérarchique, les individus gardent la possibilité de donner leur avis et de s'opposer s'ils estiment qu'une règle est inappropriée.

Être à la tête d'un établissement ne confère ni le pouvoir ultime, ni le savoir ultime et une mauvaise décision peut être source de violence si elle est appliquée par un salarié pensant simplement faire son devoir. Il est donc crucial de créer des espaces d'expression, de co-construction et d'élaboration pour les professionnels, les enfants et leur entourage. Prendre en compte les avis de chacun est essentiel pour orienter l'établissement dans la bonne direction.

Pour éviter le risque de poser une organisation dans laquelle les salariés sont une simple ressource exécutante, et donc non performante, je vais considérer l'établissement comme un système complexe, tel que le décrit Edgar Morin dans son ouvrage « *Introduction à la pensée complexe* » (**Morin, E.** (1990) *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil, Paris.).

L'auteur définit la complexité comme « *ce qui ne peut se ramener à une loi, ce qui ne peut se réduire à une idée simple* » (page 10).

Un établissement est effectivement un environnement complexe, dans lequel coexistent le cadre législatif, le code du travail, les situations des enfants et de leur entourage, le territoire, les moyens financiers, les locaux, les imprévus, et bien d'autres éléments.

Face à ces réalités, E. Morin souligne qu'il est nécessaire de penser la complexité, même si celle-ci peut sembler intimidante en raison de son incertitude (page 10 à 23).

Essayer de hiérarchiser, distinguer ou réduire cette complexité peut mutiler la pensée et la rendre inopérante.

Un directeur est régulièrement amené à prendre des décisions et cette forme de pensée l'aidera à ne pas forcément prendre « la meilleure décision », mais à prendre la décision la plus éclairée possible.

En effet, plus nous prenons en compte d'éléments dans notre processus de décision, plus nous nous approchons d'une « bonne décision ». À l'inverse, une décision prise en se basant sur peu d'éléments sera mutilée et donc inopérante.

Prenons l'exemple d'un planning : il peut être conforme au code du travail et donc légal, mais inadapté aux besoins de la structure et inconfortable pour les professionnels.

En revanche, en intégrant des éléments tels que le code du travail, les besoins du public et la qualité de vie et des conditions de travail, nous obtenons un planning plus efficient, qui répondra à la fois aux obligations réglementaires et permettra de contribuer à un bon climat social.

Il en va de même pour les situations des enfants : plus nous possédons d'éléments sur leur histoire, leur entourage et leurs désirs, plus nous serons en mesure de leur proposer un accompagnement adapté et de qualité.

Dans la prise de décision en situation complexe, il existe toujours une part d'incertitude qu'il faut accepter et intégrer dans nos choix, surtout lorsqu'ils sont multidimensionnels (pages 49 à 71).

Reprenons l'exemple du planning : des aléas non prévisibles peuvent le rendre inadapté, par exemple si un enfant en situation de handicap arrive et nécessite un accompagnement spécifique. Il faudra donc réajuster le planning en tenant compte de ces nouveaux éléments. De plus, nous comprenons que la simplicité devient synonyme de pauvreté (pages 93 et 94) et que considérer les choses d'un seul point de vue peut rendre les actions incomplètes ou erronées. Par exemple, on ne peut pas gérer un établissement uniquement

sur une logique financière ou éducative ; c'est bien le compromis entre les deux qui permettra une gestion globale satisfaisante et des choix rationnels.

Par ailleurs, E. Morin nous rappelle l'importance qu'un système soit ouvert, pouvant donc s'enrichir de l'extérieur (pages 29 et 30). Ce système fait également partie d'un autre système plus grand, fonctionnant en interdépendance (page 32).

De ma position de directeur, cela est crucial car l'établissement doit être ouvert à son environnement pour pouvoir étoffer ses offres d'accompagnement via notamment des partenariats et ainsi réussir à offrir davantage de possibilités en termes d'accompagnement des enfants, toujours en lien avec leurs besoins. Cela permettra également de rendre plus visible la structure sur le territoire et pouvoir la faire évoluer au fil du temps.

Enfin, si nous considérons le collectif comme un système, il est essentiel de créer les conditions pour que « *le tout soit plus que la somme des parties qui le constituent* » (page 114). Pour cela, il est important de valoriser les compétences de chacun au service du collectif, de les « *virtualiser* » en quelque sorte. Il est donc indispensable de construire des espaces d'élaboration collective pour rendre la vision de l'établissement la plus complète possible et pour constituer un collectif engagé et investi. Du simple stagiaire jusqu'au directeur de la structure : chacun est en capacité de nourrir la réflexion collective.

Le directeur doit ainsi agir comme un chef d'orchestre. Il doit arriver à mettre de concert toutes les partitions des salariés pour rendre l'ensemble harmonieux.

Dans son ouvrage « *Considérations rhapsodiques sur le management* » (**Bosqué, C.** (2019) *Considérations rhapsodiques sur le management. Editions OVADIA, Paris.*), Clément Bosqué utilise justement la métaphore du chef d'orchestre pour illustrer la position et les défis du directeur en tant que manager. Il rappelle dans son introduction que le mot « manager » ne vient pas de l'anglais, mais de l'italien « *maneggiare* », qui évoque la notion de ménager ses collaborateurs, et du grec « *manuductio* », qui exprime une forme d'art et de savoir-faire (pages 20 et 21). Il s'agit donc d'un art subtil qui consiste à prendre soin des autres (faire en sorte que chacun soit dans les meilleures conditions possibles pour exercer ses fonctions), plutôt que de simplement donner des ordres ou exercer un pouvoir (rendant le salarié exécutant, réalisant un travail qui lui semblera dépourvu de sens, l'amenant à du désinvestissement et de la démotivation).

L'auteur explique dans ce même ouvrage qu'un directeur doit maîtriser la nuance, à l'image d'un pianiste avec ses pédales (pages 57 à 61).

En effet, le chef d'établissement doit trouver la juste distance : il doit être suffisamment proche pour comprendre les réalités du terrain, tout en étant capable de prendre de la hauteur pour prendre les bonnes décisions. Il devra être un fin négociateur et maîtriser l'art du compromis avec le conseil d'administration, les instances représentatives du personnel, les professionnels, les familles et les financeurs.

Le directeur doit aussi être conscient que, malgré les contraintes importantes, il est toujours possible de trouver une forme de liberté en « *créant malgré les contraintes* ». Il doit se demander : « *Que suis-je capable d'inventer à partir d'un problème donné ?* » (page 103). C'est cette capacité à transformer les faiblesses et les menaces en forces et en opportunités qui permet de trouver des solutions dans des situations complexes.

Finalement, l'équipe de direction doit se placer sur un « *belvédère* » (page 109) qui permet une vision globale, contrairement aux autres salariés qui n'ont qu'une vision partielle de la situation et un point de vue incomplet.

On retrouve ainsi le concept du chef d'orchestre, qui se tient au centre et fait face à chaque musicien jouant sa propre partition. Son rôle est d'harmoniser l'ensemble pour que la somme des contributions individuelles dépasse la simple performance de chaque individu pris isolément.

Le rapport Aguilera (*De la maltraitance à la bientraitance institutionnelle*. Inspection Générale des Affaires Sociales, Paris 2020) et les préconisations de la Haute Autorité de Santé (HAS) (*Recommandations pour promouvoir la bientraitance et prévenir la maltraitance dans les établissements médico-sociaux*. Paris : HAS.2020) viennent renforcer le contenu de ma stratégie.

En effet, le rapport Aguilera, officiellement intitulé "*De la maltraitance à la bientraitance institutionnelle*", se penche sur les risques et les dérives possibles au sein des institutions de soins, médico-sociales et sociales, dont les Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS). Ce document, rédigé sous la direction de Jean-Marie Aguilera, inspecteur général des affaires sociales, met en lumière la nécessité urgente de réformer certaines pratiques institutionnelles pour prévenir la maltraitance et favoriser la bientraitance.

Les Points Clés du Rapport

La maltraitance institutionnelle : le rapport décrit la maltraitance institutionnelle comme des comportements au sein des établissements qui, volontairement ou non, portent atteinte à la dignité, aux droits fondamentaux ou au bien-être des personnes prises en charge. Cela peut se traduire par des pratiques autoritaires, une privation excessive de liberté, des abus physiques ou psychologiques, ou encore par une absence de réponse adaptée aux besoins fondamentaux des enfants.

Les facteurs contribuant à la maltraitance : plusieurs facteurs sont identifiés comme responsables de la maltraitance institutionnelle :

- Une organisation figée, incapable de s'adapter aux besoins spécifiques et évolutifs des résidents.
- Un manque de formation et de soutien pour le personnel, qui mène souvent à une ignorance des pratiques dont celle de la bientraitance.

- Des pressions financières qui favorisent une réduction des coûts au détriment de la qualité des soins et de l'accompagnement.
- Un manque de surveillance et de contrôle de la part des directions et des autorités de tutelle.

Les recommandations favorisant la bientraitance :

- **Le renforcement de la formation du personnel** : il est essentiel que les professionnels soient formés et sensibilisés pour identifier les comportements maltraitants et adopter des pratiques bientraitantes.
- **Contrôles et évaluations réguliers** : instaurer des dispositifs de contrôle pour s'assurer que les droits des enfants sont respectés.
- **Participation active des enfants et de leurs familles** : les impliquer dans les décisions qui les concernent afin de garantir le respect de leurs besoins et leurs droits.
- **Promotion d'une culture de la bientraitance** : encourager une culture institutionnelle qui place le respect de la dignité humaine et des droits des enfants au centre des pratiques professionnelles.

La désinstitutionnalisation, un objectif central : c'est-à-dire rendre plus autonome les personnes vulnérables et moins dépendantes des institutions en favorisant des solutions d'accompagnement plus inclusives et respectueuses des libertés individuelles. Il souligne que l'institutionnalisation, lorsqu'elle est mal gérée, peut devenir maltraitante, en particulier dans des structures rigides où les besoins évolutifs des résidents ne sont pas suffisamment pris en compte.

On va retrouver les mêmes éléments dans les préconisations de la HAS qui peut, quant à elle, se résumer à quatre axes essentiels permettant d'éviter les dérives maltraitantes et favoriser une culture de bientraitance qui correspond aux défis actuels des politiques publiques, à savoir :

Anticiper les risques de maltraitance via une évaluation régulière des pratiques et de la formation continue auprès des professionnels.

Favoriser une culture de bientraitance en intégrant les enfants et leurs familles dans les décisions et en les rendant acteurs de leurs parcours dans le respect des droits fondamentaux et de la dignité de l'enfant.

Accompagner et soutenir les équipes en mettant en place des outils structurants et des procédures claires (protocoles de signalement des maltraitances, chartes de bientraitance...) qui permettront encadrer et guider l'action des professionnels au quotidien.

Évaluer et améliorer en continu via des autoévaluation, audits externes, plans d'actions concrets et spécifiques qui viendront corriger les dysfonctionnements identifiés et promouvoir une dynamique d'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement.

Dans les deux sources, les recommandations établies s'inscrivent toutes dans une dynamique de désinstitutionnalisation progressive, où l'accent est mis sur l'accompagnement hors des murs de l'institution, répondant ainsi aux besoins évolutifs des enfants et de leurs familles. Cette approche évite le risque de maltraitance institutionnelle, en transformant les établissements en lieux de vie respectueux et sécurisants, conformes aux nouvelles exigences des politiques publiques en faveur de l'inclusion et de la participation active des bénéficiaires.

2.5 STRATEGIE GLOBALE : VERS UNE ORGANISATION EVOLUTIVE ET RESILIENTE

L'objectif central de cette stratégie est de transformer la MECS en un environnement résilient et adaptatif, où chaque enfant peut s'épanouir et chaque professionnel peut contribuer pleinement à une mission commune. Cette transformation repose sur une approche systémique et participative, où la complexité de l'établissement est reconnue et intégrée dans chaque prise de décision. L'intention est de créer une structure harmonieuse, capable de répondre aux défis internes et externes, tout en valorisant le potentiel humain et en favorisant l'innovation.

Capitaliser sur les atouts existants en :

Optimisant les ressources financières pour investir dans des projets innovants visant à améliorer les services existants et en créant de nouveaux ; réaliser des améliorations infrastructurelles pour optimiser la gestion des bâtiments et allouer des ressources pour la formation des professionnels.

Renforçant le plan de communication afin de valoriser les services innovants de la structure pour favoriser l'image de marque de l'association et être visible (reconnu) sur le territoire.

Reliant le pôle externat au pôle internat et insertion pour fluidifier le parcours de l'enfant en coordonnant les services de chaque pôle.

Agir sur les faiblesses identifiées via :

La réévaluation et adaptation des services : adapter les services existants pour assurer la cohérence avec les évolutions réglementaires et sociales et, ainsi, mieux répondre aux besoins actuels des enfants et de leur entourage.

L'évolution des pratiques managériales : mettre en place un management participatif qui favorise la co-construction et l'engagement des professionnels en veillant à donner du sens aux actions en accompagnant les équipes au changement.

La création d'un véritable dialogue social : donner envie aux professionnels de s'impliquer dans la vie de la structure en maintenant un dialogue ouvert dans lequel chacun devient force de proposition en vue de proposer des actions partagées. Un dialogue qui permettra de favoriser la cohésion d'équipe et la QVCT de manière générale.

La gestion des situations de violence : créer un environnement sécurisé et bienveillant pour les enfants en retravaillant l'organisation des services et en accompagnant les équipes à la conduite du changement.

L'intégration des familles et l'individualisation des parcours : inclure activement les familles dans le parcours des enfants pour renforcer leur implication et garantir que chaque accompagnement soit individualisé et mobilise toutes les ressources disponibles.

Exploiter les opportunités existantes et transformer les menaces en opportunités en

Se préparant à l'évaluation HAS : se préparer activement à l'évaluation HAS d'octobre 2023 pour garantir la conformité et améliorer les pratiques en associant le collectif pour intégrer la démarche qualité et le principe d'amélioration continue dans nos pratiques.

Intégrant la loi « Taquet » : répondre aux exigences de la loi « Taquet » en agissant sur l'organisation interne pour améliorer la qualité de l'accompagnement et permettre à la structure de proposer plus de services.

Diversifiant les sources de financement et partenariats : identifier de nouveaux partenaires financiers (CAF, PJJ, collectivités locales etc...) et créer des collaborations avec d'autres associations locales afin de permettre une mutualisation des ressources et des compétences au bénéfice d'un projet commun qui fera évoluer la structure en conséquence.

Intégrer des apports conceptuels pour une gestion complexe pour :

Créer une culture de réflexion et de résilience afin de favoriser l'intelligence collective et prendre en compte la notion de résilience dans le cadre de l'accompagnement des enfants en communiquant auprès des professionnels sur les écrits d'auteur comme B. Cyrulnik.

Gérer l'établissement comme un système complexe en adoptant une approche systémique pour la gestion de l'établissement telle qu'elle est perçue par Edgar Morin (avec la notion de pensée complexe) et former l'équipe cadres en ce sens pour leur permettre de prendre des décisions éclairées en tenant compte de l'ensemble des éléments de la situation (aspects législatifs, humains, financiers...).

Mettre en place une direction nuancée et engagée en optant pour un style de management qui combine autorité bienveillante et soin des autres, tel que le suggère Clément Bosqué en positionnant les cadres comme des « chefs d'orchestre », capables de nuancer leurs approches en fonction des besoins du terrain et des objectifs stratégiques.

Assurer le suivi des actions / projets et l'évaluation continue par :

La mise en place d'une démarche Qualité : instaurer une démarche qualité pour garantir l'amélioration continue des services en mettant en place des indicateurs de performance et des séances de feedback avec les professionnels et les familles pour ajuster les pratiques en continu.

L'évaluation des projets de Service : assurer la cohérence des pratiques éducatives au fil du temps et être en capacité de s'adapter lorsque cela est nécessaire en faisant évoluer collectivement les projets de service en conséquence.

En combinant la grille SWOT et l'analyse qui en découle avec les apports conceptuels et une vision de gestion complexe, je suis désormais en capacité de formaliser un plan d'actions qui répondra aux objectifs visés, à savoir : construire un établissement résilient, évolutif, et harmonieux dans lequel chaque décision est éclairée par une compréhension profonde de la complexité et où chaque acteur, des enfants aux professionnels, est valorisé et impliqué.

En intégrant des approches théoriques solides et une gestion participative, cette stratégie cherche donc à transformer les défis en opportunités et à offrir un accompagnement de qualité à chaque enfant.

3 LE PLAN D'ACTION : ACCOMPAGNER LA MECS DANS LE PASSAGE EN DISPOSITIF

Le plan d'action que je vais présenter doit être envisagé de manière globale, avec des actions menées simultanément et d'autres étalées sur un temps plus long. L'objectif de mise en œuvre de ce plan est fixé à quatre ans, avec un démarrage au 1^{er} mars 2021. Des actions ont donc déjà été concrétisées quand d'autres sont soit en cours, soit en réflexion.

Chaque action entreprise influencera les autres, visant à améliorer non seulement la qualité de l'accueil, mais aussi celle de la vie des professionnels au sein de l'établissement.

Je souhaite souligner que la majorité des actions peuvent être réalisées avec les moyens actuels, mais certaines nécessiteront des négociations avec les organismes de tarification lors de la soumission des budgets prévisionnels.

Comme vu précédemment, la MECS bénéficie d'un tarif journalier très bas (pour rappel : 170 euros pour l'internat, pour une moyenne départementale de 190 euros), une réalité reconnue également par le département. Il existe donc une marge de manœuvre envisageable, à condition que cela fasse l'objet d'un consensus avec le tarificateur.

Le plan d'actions va ainsi s'articuler autour de 5 thèmes qui contribueront tous, in-fine, à la réduction des situations de violence :

- L'intégration de la notion de parcours de l'enfant et le renforcement de la parentalité au sein de la MECS.
- L'évolution des conditions d'accompagnement.
- L'amélioration du climat social.
- L'ouverture de l'établissement sur son écosystème.
- La mise en place d'un plan de communication efficace.

Objectif stratégique	Objectif général	Objectif opérationnel	Action	Evaluation
Favoriser le parcours de l'enfant et renforcer la parentalité	Favoriser le parcours de l'enfant	Faire du lien entre les pôles	Réunion cadres sur le thème du parcours	Enquêtes familles, évaluation HAS, nombre de sortie du dispositif à un autre, compte-rendu des visites à domicile, nombre de présence parentale aux RDV enfant
			Créer la procédure de rapatriement SAPMN	
		Mobiliser la plate-forme de services	Mettre à disposition toutes les compétences internes	
			Ajouter des critères dans le choix du dispositif	
	Renforcer la parentalité	Intégrer la famille dans le processus d'accompagnement	Construire un projet personnalisé intégrant plus les familles	
			Intégrer les parents à tous les RDV de leurs enfants	
		Mobiliser l'équipe cadre en ce sens	Planning régulier de visites à domicile	
			Soutien des parents dans leurs rôles	
Améliorer l'offre de service: fluidifier	Améliorer la qualité de la prise en charge	Créer un service assistant(e) familial(e)	utiliser un poste non affecté, créer 2 postes (départ d'éducateur + négociation tarificateur)	Enquêtes familles, évolution des événements indésirables, compte-rendu des réunion Jeunes, évaluation HAS
			projet de service avec type d'enfants accueillis	
	S'organiser en villa éducative et inclusive	Organiser les services avec 6 enfants maxi	modifier les possibilités d'accueil par groupe avec l'objectif "chacun sa chambre"	
			reprendre l'organisation "maison blanche" dans une villa en complète autonomie avec 6 enfants	
		Dupliquer et améliorer le service maison blanche	retravailler l'organisation du travail pour permettre l'ouverture permanente	
			Sortir les services de l'internat vers des villas extérieures (hors service studio)	
Améliorer le climat social	Changer le paradigme managérial et recréer du dialogue social	Redonner du sens aux professionnels	journée insitutionnelle à theme + mise en place d'une veille professionnelle	taux d'absentéisme, départs / turnover, retours des entretiens professionnels, parrainage entre professionnels, évaluation HAS
			écriture des projets de service avec les équipes dans une démarches de co-construction	
		Améliorer le dialogue social	remobilisation du CSE	
			Plan de formation adapté aux besoins	
	Créer une commission paritaire pour développer la participation des professionnels	Mise en place d'une démarche d'amélioration continue de la qualité	travaux QVT+ suivi des événements indésirables	
			mise en place d'un tableau de suivi des actions + COFIL évaluation HAS	
		Mettre en place un lieu d'élaboration et de co-construction	travaux sur les documents institutionnels	
			création de documents communs (charte, règlement,...)	
Ouvrir l'établissement sur son éco système	Développer le partenariat territorial et départemental	Participer à des COFIL de travail avec les partenaires	participation COFIL ITEP MECS	Signature de convention, réalisation de projets communs, nouveaux interlocuteurs, évaluation HAS
			fiche action schéma départemental	
		Rencontrer et créer des partenariats avec les acteurs du territoires	rencontre avec les acteurs territoires, centre sociaux, CCAS, police municipale, pôle enfance agglomération...	
			création et participation à des projets communs	
	Créer de nouveaux services	Créer une villa fratrie	Etre en conformité avec la loi "Taquet" pour ouvrir une villa dédiée aux fratries	
			se servir de la possibilité des 30% pour éviter l'appel à projet	
		Diversifier l'offre de services en fonction des besoins territoriaux et départementaux	repondre aux besoins du département comme par exemple agrandissement des RM	
			proposer des nouveaux projets avec d'autre financeurs, CAF, AGGLO, état,...	

3.1 FAVORISER LE PARCOURS DE L'ENFANT ET RENFORCER LA PARENTALITE DANS LA MECS

3.1.1 Favoriser le parcours de l'enfant

La MECS doit être conçue comme un dispositif permettant à l'enfant de bénéficier des ressources nécessaires, tant pour lui que pour son entourage. En collaboration avec l'équipe cadres et les autres professionnels, je dois garantir un processus d'accompagnement, de l'accueil jusqu'à la sortie, où l'enfant aura accès à la plateforme technique de la maison d'enfants.

Par exemple, un adolescent sans projet intégré arrivera au service "Défi d'ado" qui l'aidera à construire son projet. Une fois son projet défini, il pourra accéder au service "Studio" où il travaillera sur son autonomie, puis, une fois majeur, vivre en appartement extérieur. Il pourra continuer à bénéficier, si nécessaire, des ressources de "Défi d'ado" telles que l'éducatrice scolaire ou l'éducateur technique.

La MECS restera donc une ressource même après la fin de son contrat. Il serait intéressant de formaliser cet accompagnement à l'avenir.

Dans le cas d'un enfant plus jeune, nous évaluerons, à son admission, avec son entourage, le dispositif le plus adapté à ses besoins. C'est en ce sens que certaines actions de mon plan seront mises en place.

Actuellement, les services de la MECS ne sont pas totalement pensés dans une dynamique de parcours bien que l'existence de pôles aillent dans ce sens.

J'ai choisi d'instaurer, dès mars 2021, une réunion périodique entre les chefs de service éducatif pour fluidifier le parcours des enfants entre chaque pôle, notamment entre le pôle internat et insertion et le pôle externat. Cela permettra de proposer un parcours à chaque enfant avec différentes modalités.

Comme indiqué précédemment, compte tenu des difficultés observées dans la gestion des rapatriements d'enfants du SAPMN vers un autre pôle, j'ai donc décidé d'élaborer une procédure avec les chefs de services, des éducateurs de l'internat et du SAPMN (mai 2022) (voir annexe 2: procédure d'urgence SAPMN)

Pour continuer à développer la notion de parcours, il me semble essentiel de continuer à intégrer les besoins de l'enfant et de son entourage dès son arrivée et quels moyens la plateforme technique de la MECS peut mettre à disposition.

Cela inverse le fonctionnement actuel où seul le critère de l'âge est pris en compte et seules les ressources du service sont mises à disposition. C'est en ce sens qu'un poste

d'infirmier(ère) et/ou d'assistant(e) social(e) pourrait d'ailleurs être une véritable plus-value dans la gestion des parcours, élément que j'intégrerai dans les demandes de budget.

3.1.2 Renforcer l'accompagnement à la parentalité

La Maison d'enfants doit également valoriser les compétences des familles et les soutenir dans leur rôle parental. Dès l'accueil, l'entourage doit être pris en considération et les objectifs du placement fixés par le juge ou le service doivent être explicités. Les familles doivent être présentes à toutes les étapes de la construction des projets autour de leurs enfants. Leur participation à la vie de l'établissement et au parcours de leur enfant est nécessaire pour son développement et son évolution.

C'est donc en ce sens que je vais faire travailler mon équipe cadres en leur rappelant l'importance du travail avec l'entourage dans la qualité d'accompagnement et afin qu'ils parviennent à accompagner les équipes éducatives dans l'intégration et la participation de la famille (lorsque cela est autorisé par le juge des enfants) à tous les rendez-vous.

Un planning de visites régulières à domicile devra être établi pour observer, lorsque cela est possible, l'enfant dans son environnement et soutenir les parents dans leurs réflexions et leurs actions. L'objectif d'un placement est qu'il soit court et efficace. Plus nous renforçons les compétences de l'entourage de l'enfant, plus vite il pourra rentrer chez lui. La MECS pourra ensuite proposer un SAPMN ou une AEDR pour sécuriser le parcours de l'enfant.

En guise d'évaluation, dans une logique d'amélioration continue, je vais transmettre aux familles un questionnaire de satisfaction afin de connaître leur avis et perfectionner notre intervention. Ces retours ne pourront malheureusement pas concerner le service accompagnant les MNA.

3.2 AMELIORER LES CONDITIONS D'ACCOMPAGNEMENT

J'ai rapidement constaté à mon arrivée que le nombre élevé d'enfants dans un groupe pouvait nuire à la qualité de l'accompagnement. En particulier, lorsque certains enfants, notamment les plus jeunes, sont susceptibles de rester de nombreuses années au sein de l'institution. Je considère également qu'un nombre élevé d'enfants sur les groupes favorise les passages à l'acte violents.

J'ai donc la volonté de mettre en place plusieurs actions développées ci-dessous.

3.2.1 Créer un service d'assistant(e) familial(e)

J'ai constaté qu'un poste d'assistant familial financé pour deux agréments était non pourvu. Ainsi, pour répondre aux défis identifiés dans le service "Poucets", je décide de recruter, dès mars 2021, un(e) assistant(e) familial(e) qui prendrait en charge deux enfants des "Poucets" afin de leur permettre de bénéficier d'un accompagnement individuel en famille d'accueil.

Cette mesure a permis de réduire le nombre d'enfants à six pour ce groupe, tout en maintenant le taux d'encadrement et en favorisant un accompagnement plus personnalisé. Cela a aussi contribué à résoudre les problèmes nocturnes pour une grande partie des enfants.

Six mois plus tard, et fort des effets positifs observés sur le service des "Poucets" et au sein de la famille d'accueil (évaluation présentée ci-après), il m'apparaît pertinent d'étendre cette organisation au service "Mosaïque" et de considérer la possibilité d'un accompagnement similaire pour les plus jeunes.

Je saisis alors l'opportunité du départ d'un éducateur pour transformer ce poste en celui d'assistant(e) familial(e), bien que le coût soit légèrement supérieur.

Après 6 mois de test, les retours étant positifs sur l'accompagnement en famille d'accueil, j'ai demandé au Département un poste supplémentaire d'assistant(e) familial(e) dans le budget prévisionnel de l'année 2022 (voir annexe 3: extrait du budget prévisionnel 2022). Ce poste supplémentaire permettra d'aboutir à la création d'un service d'assistant(e) familial(e) à destination des enfants les plus jeunes et deviendra un levier de plus pour diversifier et adapter les modes d'accompagnement.

Cela permettra concrètement à chaque enfant d'avoir sa propre chambre et de garantir un accompagnement individualisé, adapté à leurs besoins. En outre, le fait de réduire le nombre d'enfants par groupe améliorera considérablement les conditions de travail des équipes.

3.2.2 Organiser les services pour un maximum de 6 enfants

Les observations établies à mon arrivée sur le public accueilli ont révélé qu'environ 30% des enfants étaient en situation de handicap.

Les besoins évolutifs des enfants ainsi que les politiques publiques ont beaucoup évolué, ne permettant plus de continuer à garder des groupes de 8 enfants en moyenne sans nuire à la qualité de l'accompagnement de ces derniers. Je considère qu'un effectif réduit permettra de diminuer en partie les passages à l'acte violent

Cette question est déjà résolue pour les services "Poucets", "Mosaïque" et "Maison Blanche".

Pour le service "Défi d'ado", qui accueille à mon arrivée huit adolescents souvent très abîmés, nous allons donc réduire le groupe à six. Cela permettra un accompagnement plus personnalisé, favorisant l'insertion professionnelle et offrant des chambres individuelles pour plus d'intimité.

Les deux places récupérées seront réaffectées au service "Studio" afin de pouvoir répondre à la forte demande d'admission de jeunes majeurs en appartements externes.

3.3 S'ORGANISER EN VILLA EDUCATIVE INCLUSIVE

3.3.1 Améliorer le service « maison blanche » et le dupliquer

Lorsque je suis arrivé sur la structure, le service « maison blanche » fermait du vendredi soir au lundi matin, obligeant les jeunes concernés à revenir sur l'internat. Pourquoi ? La fermeture était imposée faute de ressource : en effet, il manquait 0.5 ETP d'éducateur spécialisé pour maintenir le service ouvert les week-ends.

Outre le fait que les jeunes pouvaient être frustrés, ce rapatriement ponctuel générerait également une charge de travail supplémentaire pour les équipes présentes sur ces temps.

L'objectif est bien d'inscrire le service dans une démarche inclusive forte avec une volonté de faire du hors les murs malgré la mesure d'internat.

J'ai donc demandé la budgétisation de ce poste fin 2021. (Voir annexe 3 : extrait du budget prévisionnel 2022)

Concernant le service « Défi d'Ado », dans la même logique que le service « maison blanche », étant lui aussi fermé le week-end, il a fallu demander un poste de surveillant de nuit à temps complet. Le taux d'encadrement ne nécessitait pas d'ajouter un éducateur supplémentaire pour basculer sur une ouverture le week-end. (Voir annexe 3 : extrait du budget prévisionnel 2022)

Les deux postes demandés ont été validés en mai 2022, au retour du budget.

L'organisation de ces deux services a ainsi été revue dès septembre 2022.

3.3.2 Externaliser les services d'internat vers des villas extérieures (hors service studio)

A compter de septembre 2022, "Maison Blanche" et "Défi d'ado" fonctionnent comme des villas autonomes. En accord avec l'association, compte-tenu des retours positifs constatés,

nous envisageons alors de basculer le service "Mosaïque" hors de l'internat (vers une villa extérieure) à compter de 2023 pour renforcer l'inclusivité du groupe (à moyen constant). Cette organisation viendra également réduire les situations de violence.

Au-delà de l'intérêt même de l'enfant, il est à noter que ces modifications amélioreront considérablement les conditions de travail des professionnels et impacteront donc directement le climat social qui, je le rappelle, était particulièrement tendu à mon arrivée. Il me faut donc ne pas négliger cet aspect pour garantir l'efficacité des actions entreprises.

3.4 AMELIORER LE CLIMAT SOCIAL

En effet, placer les professionnels dans les meilleures conditions possibles est indispensable pour réussir à améliorer et rendre qualitative l'offre de services.

Au cours de ma phase d'observation, je constate que le manque d'implication des équipes nuit fortement à la qualité de l'accompagnement. Le manque d'écoute, d'échange et de co-construction (généralisé par un management directif pratiqué durant 19 années) contribue à renforcer la perte de sens des professionnels et les place davantage en tant qu'exécutant (perte d'autonomie). Une situation qui aboutit à des tensions collectives et de la violence institutionnelle et sur laquelle je me dois d'agir tout en ayant en tête qu'il faudra du temps pour mettre fin à presque 20 années de pratiques figées : l'enjeu premier étant de recréer un collectif qui fait confiance, avançant dans l'intérêt de tous et qui retrouvera du sens dans son travail.

3.4.1 Changer le paradigme managérial et recréer du dialogue social

A) Redonner du sens aux professionnels

C'est un objectif crucial qui doit être intégré dans tous les aspects de la vie de l'établissement. Il est nécessaire de réfléchir en amont sur les « non-sens » structurels produits par l'établissement. Tout doit être pensé avec un sens, de l'organisation même du travail à la simple gestion des clés.

A partir de 2022, j'ai donc souhaité mettre en place des journées institutionnelles à hauteur de trois par an (environ 1 / trimestre), chacune axée sur des thèmes animant la vie institutionnelle, avec des ouvrages de référence et/ou des intervenants extérieurs tout en incluant un temps de rencontre et de convivialité à midi.

A titre d'exemple, nous avons pu travailler sur les travaux d'Edgar Morin en lien avec la complexité, en présence d'un professeur de l'université. L'idée était de faire découvrir ces notions à l'ensemble des équipes pour renforcer la sensibilisation sur le sujet, redonner du sens au travers d'apports théoriques.

Il est à noter que dès 2023, après la phase d'appropriation, j'ai souhaité que les thèmes des journées institutionnelles soient choisis directement par les salariés en fonction de leurs besoins et de leurs attentes.

En complément des temps spécifiques, une veille professionnelle sera mise en place dès 2022, dans laquelle nous partagerons des articles et des vidéos par mail, sur le logiciel informationnel de l'établissement et via des affichages en salle du personnel.

Redonner du sens passe aussi incontestablement par la mobilisation des chefs de service éducatif et de la psychologue. Ils doivent veiller à accompagner les équipes, notamment lors des réunions hebdomadaires de service, afin de réfléchir et de se réinterroger sur le sens de l'accompagnement qu'ils proposent aux enfants.

Un travail collectif autour des passages à l'acte des enfants et de la réponse à leur apporter sera réalisé, notamment autour des postures éducatives et des réponses apportées (sanction/réparation)

Enfin, toujours dans un esprit de co-construction et d'adhésion, je piloterai la création des projets de services par les équipes concernées et ses orientations. Pour rappel, à mon arrivée, aucun projet de service n'était formalisé. (Janvier 2022)

Je prévois, dans ce cadre, la mise en place un comité de pilotage (COFIL) qui sera constitué des chefs de services éducatifs, du directeur adjoint, de deux éducateurs et d'une maîtresse de maison. Cette instance aura pour but de rythmer l'écriture, permettre un retour des propositions des professionnels sur les groupes et garantir le cadre proposé.

Il sera également nécessaire de rétablir les entretiens professionnels en les transformant en véritables espaces d'expression. Ces moments d'échange permettront de recueillir les aspirations et les besoins en formation des professionnels. Ces informations seront précieuses pour construire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) alignée à la fois sur les besoins de l'établissement et sur les attentes du personnel.

- B) Créer une commission paritaire pour développer la participation des professionnels et la co-construction

Toujours dans un esprit de co-construction, et dans la continuité de ce qui est déjà prévu dans ce cadre, j'ai décidé de créer une commission paritaire composée du directeur, du directeur adjoint, d'un éducateur de chaque unité de vie et d'un représentant de chaque métier présent dans la MECS (soit un total d'environ 20 participants).

Cette instance se doit d'être un lieu d'élaboration basée sur le partage et se voudra génératrice de sens. Sachant que la MECS n'a pas les ressources budgétaires pour

recruter un qualitatif, la commission paritaire aura à cœur de travailler ses actions/projets dans le respect d'une démarche Qualité d'amélioration continue.

Je veillerai à inclure dans cette instance le sujet des événements indésirables afin que nous puissions réfléchir ensemble aux actions correctives à mettre en place.

Les principales missions de la commission paritaire seront les suivantes :

- Garantir la démarche d'amélioration continue de la qualité.
- Servir de COPIL pour l'évaluation HAS et être l'interlocuteur premier auprès des évaluateurs HAS.
- Questionner, évaluer et faire évoluer les outils institutionnels.
- Créer de nouveaux documents (chartes, projets, etc.).
- Organiser les journées de travail institutionnel.
- Assurer le relais des travaux auprès des équipes.

Je me suis engagé dans cette action après avoir constaté le manque de lieux d'expression pour les professionnels dans l'établissement.

Le management pratiqué jusqu'à mon arrivée était très descendant et directif, n'associant pas les professionnels dans la vie de l'institution. Leurs remarques et points de vue sur les différents projets ou outils mis à disposition n'étaient pas pris en compte.

Nous pouvons prendre l'exemple du projet personnalisé mis en place avant ma prise de fonction : celui-ci ne suscitait pas l'adhésion du collectif, ce dernier ne s'y retrouvant pas. La structure était donc dotée d'un projet de service en décalage avec les attentes des professionnels et éloignés de évolutions règlementaires.

La commission se réunit tous les 45 jours de 9h30 à 12h00 et est animée par le directeur de l'établissement. Un ordre du jour est établi en amont, co-construit avec les membres de la commission. Un tableau de suivi des actions permet de tracer l'avancement des travaux en identifiant clairement un porteur, éventuellement un contributeur et en intégrant la temporalité. Les propositions d'actions peuvent être faites par chaque professionnel présent, débattues et intégrées ou non par la commission.

Une fois l'action murie par le porteur, elle est présentée en détail à la commission qui la valide avec ou sans modification. Ensuite, les membres de la commission présentent les travaux aux autres professionnels avant la mise en place au niveau de la structure.

Tous les sujets sont abordables, de la révision du projet personnalisé à la gestion des clés. (Voir annexe 4 : plan d'amélioration de la qualité)

C'est par le biais de cette même commission qu'a été créée notre charte des valeurs. Cette instance a permis de confronter les idées de chacun et de faire appel à l'intelligence collective. Le document de travail a ensuite été présenté lors d'une réunion institutionnelle pour recueillir l'ensemble des remarques et aboutir à une charte dans laquelle tout le monde pourra se retrouver. (Voir annexe 4 : l'arbre des valeurs)

Ce qui est très intéressant, c'est qu'on peut constater que certains sujets sont traités dans un premier temps au sein de cette commission puis approfondis dans d'autres cadres.

J'en veux pour preuve le travail initié sur la laïcité : sujet soumis à la commission en janvier 2024 qui a été repris comme thème dans une journée institutionnelle et a laissé place ensuite à plusieurs groupes de travail. C'est à l'issue de ces différentes étapes de co-construction qu'une charte est en train d'être formalisée.

Il est important de préciser que la co-construction ne se situe pas que sur l'équipe professionnelle. En effet, pour les projets qui s'y prêtent, les enfants et leurs familles sont autant que possible associés, ce qui a été le cas pour la charte de la laïcité.

Les membres de cette commission, libres de s'exprimer et avec un certain niveau de responsabilité, se sont alors remis à être force de proposition. Le Directeur doit rester, selon moi, sur un rôle de chef d'orchestre en laissant « un terrain de jeu » au collectif, tout en veillant au respect du cadre et des orientations données.

Au-delà des échanges et du travail collectif, c'est la notion de confiance mutuelle qui s'est réinstaurée et qui a permis la valorisation de chacun via les actions déployées.

Les professionnels participent ainsi activement à l'évolution de la structure en apportant leur propre contribution. Les travaux sont légitimes et chaque membre devient ambassadeur des réalisations et contribue volontairement à leur suivi et éventuelles améliorations.

3.4.2 Amélioration de l'environnement professionnel :

A) Retravailler les plannings

Pour favoriser le bien-être au travail, en particulier sur l'internat, la question du planning est un élément central. Pour beaucoup de professionnels, c'est un indicateur de respect et de considération de la part de l'équipe cadre. Le planning doit être à l'intersection des besoins du public et des desideratas des professionnels. Souvent, le sujet du rythme de travail constitue un frein lors des recrutements et nuit à l'attractivité des métiers de la MECS.

Je vais donc, en collaboration avec les chefs de services, piloter une refonte des plannings avec l'ambition de faire travailler les éducateurs un week-end par mois (au lieu de 2 en moyenne) et qui pourront bénéficier d'un week-end de trois jours toutes les quatre

semaines. Cette volonté d'évolution des plannings devra s'étendre à tous les groupes, tout en restant adapté aux besoins des enfants. Il faut que nous parvenions à être équitable au sein du collectif pour ne pas entraîner de tension, départ de la structure et/ou recréer de la démotivation.

Faire évoluer les plannings nécessitera une négociation avec le CSE en vue de formaliser des accords d'entreprise concernant l'annualisation du temps de travail.

Et, dans un souci de simplification dans la saisie et gestion des plannings, il serait intéressant de parvenir à s'équiper d'un logiciel dédié afin de soutenir les chefs de services éducatifs dans leur élaboration.

B) Améliorer les conditions de travail des professionnels

Je vous ai partagé précédemment des actions qui ont permis d'agir sur la charge de travail en réduisant le nombre d'enfants par groupe ou en maintenant ouvert des services qui traditionnellement fermaient le week-end ; d'agir sur la notion de co-construction en créant des espaces de participation pour associer les professionnels à la vie de l'institution.

Nous venons de voir que le fait de retravailler les plannings permettrait d'agir directement sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle des salariés de la structure.

Il faut désormais, pour mettre les professionnels dans les meilleures conditions, agir sur les conditions matérielles.

Il est important pour moi d'identifier tous les obstacles au sein de l'établissement qui pourraient altérer l'accompagnement des enfants. Je dois me servir de toutes les sources d'informations disponibles, telles que le CSE, la commission paritaire, les entretiens professionnels, les discussions informelles, les réunions de cadres, diverses réunions et mes propres observations. Ensuite, je proposerai des actions correctrices ou délèguerai la mission.

A titre d'exemple, et en lien avec les effets post-covid, j'ai décidé, en 2022, d'équiper les services de téléphones professionnels et de mettre en place des tablettes ou ordinateurs portables au lieu des ordinateurs fixes (et vieillissants) en place.

S'en est suivie, en 2023, la dématérialisation des dossiers de suivi des enfants pour garantir l'accès à l'information pour tous les professionnels, tout en s'intégrant dans une politique de développement durable.

Chaque logiciel ou nouvelle pratique a engagé une période de formation auprès des équipes.

J'ai également souhaité créer des nouveaux lieux de médiation entre les éducateurs et les enfants. Cette volonté s'est traduite par la construction d'un city-stade dans l'enceinte de

l'établissement, inauguré en juin 2023 par le Président d'Alès Agglomération. (voir annexe 6: article de journal)

Enfin, pour ce qui est de l'entretien même des locaux, j'ai porté une attention particulière à ce sujet. Venir travailler dans des locaux propres et accueillants me semble être essentiel pour se sentir bien sur son lieu de travail.

Pour renforcer ce point et rejoindre une volonté pédagogique, l'entretien est assuré en grande partie par les jeunes du service Défi d'Ado, sous l'égide des éducateurs techniques.

Ce qui devient formateur et engageant pour ceux qui vivent sur le lieu et peut également aider à réduire les passages à l'acte violents.

3.4.3 Redynamiser le CSE

À mon arrivée, je constate un CSE avec très peu de personnes encore présentes au sein de cette instance.

Les membres restants du CSE ont décidé de démissionner collectivement pour redonner une nouvelle dynamique à l'instance. J'ai donc organisé de nouvelles élections, après avoir envoyé un courrier aux organisations syndicales, qui n'ont jamais répondu, et un premier tour sans délégués syndicaux. J'ai choisi de constituer le corps électoral avec un cadre et un employé, ce qui a permis d'avoir une élection représentative de l'ensemble des salariés. Une fois l'élection passée, j'ai mobilisé le CSE sur des documents tels que le DUERP pour les impliquer et favoriser la co-construction. Il est essentiel de créer et maintenir un lien de confiance afin de favoriser une dynamique constructive pour pouvoir avancer et faire évoluer l'établissement sainement.

3.5 OUVRIR L'ETABLISSEMENT SUR SON ECOSYSTEME

Parmi les constats établis, j'évoquais la faible représentativité de la MECS sur son territoire et l'absence d'investissement dans les différents groupes de travail liés à ses activités.

3.5.1 Développer les partenariats territoriaux et départementaux

A) Participer à des comités de pilotage (COPIL) avec les partenaires

Ma stratégie consiste à participer à tous les espaces d'élaboration et de réflexion dans le domaine de la protection de l'enfance dans le Gard, que ce soit entre opérateurs ou avec le département. Par exemple, un COPIL a été formé pour renforcer le travail partenarial entre les MECS et les DITEP. J'ai demandé à participer à cette instance, ce qui permettra d'agir sur la nature du partenariat et ses orientations. De plus, je pourrai mieux connaître les différents DITEP du territoire, et réciproquement.

Concernant la prise en charge des MNA, je participe également au COPIL des directeurs qui représentent les structures dans les instances départementales. Ces échanges me permettent d'optimiser l'organisation de l'accompagnement de ces jeunes au niveau départemental.

B) Rencontrer et créer des partenariats avec les acteurs du territoire

Il est prévu, avec le Président de l'association, que nous rencontrions les acteurs importants du territoire, tels que le Président de l'Agglomération ou le Maire d'Alès. Nous mettrons en avant notre volonté de nous inscrire sur le territoire et d'être à l'écoute des besoins de la ville d'Alès et de son agglomération.

Avec l'appui de l'équipe cadres, je vais rencontrer et contractualiser avec les différents partenaires travaillant avec le foyer, que ce soit dans le domaine de la santé (médecins, psychologues, divers thérapeutes), de l'éducation, notamment dans le cadre de l'accompagnement des MNA avec l'association ESFAEC (École Sans Frontières d'Alès en Cévennes) afin qu'ils parviennent rapidement à maîtriser la langue française, ainsi que des partenaires dans le sport et la culture.

Tous ces échanges transverses ont permis d'enrichir la plate-forme technique de l'établissement en proposant des services spécifiques comme : l'équithérapie, la sophrologie, l'art-thérapie ou encore en obtenant des tarifs réduits par des psychologues.

Nous avons également rencontré certains interlocuteurs de la ville d'Alès, tels que la police municipale, les bailleurs sociaux, la mission locale et le CCAS.

L'idée ici est de tisser des liens pour faciliter le dialogue et la réactivité en cas de besoin.

3.5.2 Créer de nouveaux services

La création de nouveaux services ne peut être envisagée que lorsque l'établissement est stabilisé et orienté dans la bonne direction.

Cela ne peut donc intervenir qu'après une phase d'observation et de consolidation des bases.

C'est donc à partir de 2022 que j'ai pu songer à diversifier les offres existantes.

En lien avec la loi « Taquet » qui rappelle l'obligation de maintenir une même fratrie ensemble, nous avons engagé le projet de création d'une villa spécifique (« villa fratrie ») qui répondra à deux objectifs simultanés : étoffer l'offre de service et respecter le cadre réglementaire.

A) Créer une villa fratrie

En 2022, l'association possédait très peu de biens, ce qui a été identifié par le Conseil d'Administration comme une faiblesse potentielle à l'avenir.

De plus, l'établissement avait une trésorerie suffisante pour réaliser un achat immobilier, bien que l'utilisation de ce bien n'était pas déterminée. Investir dans un nouveau lieu pourrait permettre d'économiser un loyer pour un autre service ou de réorganiser les services de la Maison d'Enfants.

Mon rôle en tant que directeur est de trouver la meilleure affectation possible pour cette villa. J'ai donc réfléchi avec mon équipe à différents scénarii pour son utilisation. Nous avons rapidement écarté l'idée de déménager une villa louée, car cela aurait été complexe pour les enfants (changement d'école, repères, etc.). De plus, les loyers étaient déjà intégrés à nos budgets et certains baux étaient loin d'expirer.

L'autre possibilité était de faire déménager le service SAPMN mais cela aurait induit des coûts importants (recrutements supplémentaires).

Le scénario retenu en interne a été de créer un nouveau service qui favorisera le regroupement des fratries. C'est donc ce que j'ai proposé au Conseil d'Administration qui a validé le projet.

Toutefois, comme indiqué précédemment, le Conseil Départemental n'initiant pas d'appel à projet, il a fallu procéder différemment pour le lancer.

a) *Obtenir l'autorisation sans appel à projet*

Depuis la loi HPST de 2009 et la modification du code de l'action sociale et des familles, les besoins sont identifiés par les prescripteurs et non par les opérateurs. Donc, pour ouvrir de nouvelles places et obtenir un financement, la Maison d'Enfants doit répondre à un appel à projet. Cependant, la loi permet aussi de demander une extension sans appel à projet pour un projet représentant jusqu'à 30 % de la capacité d'accueil initiale. La structure étant agréée pour 42 places, il a alors été possible de solliciter cette extension pour 6 enfants.

b) *Le projet « villa fratrie »*

Avec le directeur adjoint, nous avons élaboré un projet complet (éducatif et budget prévisionnel) pour demander l'ouverture de la « villa fratrie ».

Nous nous sommes questionnés sur le nombre d'enfants à prendre en charge, leurs spécificités, les besoins en personnel, le coût des travaux et le coût par place dans la villa. Après réflexion, calculs et arbitrages, nous avons demandé l'ouverture pour 6 enfants au prix de journée de la Maison d'Enfants.

J'ai choisi de limiter le nombre de places à 6 pour:

- Créer des petits groupes de vie afin de garantir une prise en charge quasi-individuelle, en lien avec les politiques publiques visant à éviter les « pertes de chances » et les nouveaux traumatismes. Cela favorisera le parcours de l'enfant et son inclusivité.
- Éviter de devoir répondre aux normes ERP (Établissement Recevant du Public) pour plus de 6 places, ce qui aurait entraîné des travaux supplémentaires et coûteux.
- Constituer une petite équipe autour du projet, permettant de le financer avec notre prix de journée habituel.

Vous trouverez ci-après le coût en personnel estimé :

PRENOM	ETP	SALAIRE	CHARGES	TOTAL
EJE	1	26 467,56	11 154,12	37 621,68
Educatrice Spécialisé	1	24 857,88	10 309,32	35 167,20
Educatrice Spécialisé	1	24 857,88	10 309,32	35 167,20
Moniteur Educateur	1	24 207,00	9 085,92	33 292,92
Moniteur Educateur	0,50	12 103,50	4 542,96	16 646,46
Agent d'accueil	0,50	5 365,85	2 575,61	7 941,46
Psychologue	0,10	7 866,12	4 483,68	12 349,80
Maitresse de Maison	1	19 747,44	6 181,44	25 928,88
Veilleur de nuits Alain	1	26 247,56	11 736,34	37 983,90
Veilleur de nuits Alvernhe	1	27 059,74	12 101,94	39 161,68
Veilleur de nuits	0,50	9 873,72	3 090,72	12 964,44
Agent d'entretien	0,50	10 731,70	5 151,22	15 882,92
	9,10	219 385,95	90 722,59	310 108,54

12 349,80	
7 941,46	
157 895,46	Service éducatif
131 921,82	Service généraux
310 108,54	

Ci-dessous le budget prévisionnel élaboré :

Budget Alloué (172,29 x 6 x 365)		
73331801	Dot Internat	377 315,10
74000000	Apprentissage	0,00

TOTAL	377 315,10
--------------	-------------------

Comptes	BUDGET
606110 Eau et assainissement	1 300,00
606120 Electricité	3 000,00
606130 Chauffage	1 100,00
606211 Carburants	2 400,00
606220 Pds Entretien	1 200,00
606221 Pds Entretien jeunes	
606230 Fourn atelier	
606240 Fournitures Administratives	500,00
606250 Fournitures éducatives lois	2 500,00
606260 Fourn Hotelieres	1 700,00
606261 Petits mobiliers	3 700,00
606300 Alimentation professionnel	7 665,00
606310 Alimentation pensionnaire	15 330,00
606320 Alimentation autres	500,00
606600 Fournitures médical	200,00
606800 Autres matières et vetures	4 320,00
ACHATS	
611800 Autres prestations	
611810 Prestation familiale	
SERVICE EXTERIEUR	
624200 Transports	400,00
625100 Voyages et déplacements	
626100 Affranchissements	100,00
626200 Téléphone	432,00
626210 Lignes portables	
628000 Autres pre+ ext	
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	

BP 2022 - G1	46 347,00
---------------------	------------------

Comptes	BUDGET
622300 medecin	400,00
622600 Honoraires comptable	
622620 Honoraires autres	
622700 Frais d'actes et contentieux	
631000 Taxe sur les salaires	
633000 Formation professionnelle	
633400 cot effort construction	
637000 autres impots	
641000 Rémunérations personnel	219 385,95
641500 Ind preavis et licenciement	
641800 Indemnités Laforcade	
645000 Charges SS	90 722,59
647000 Autres charges sociale	
648200 Ind religieuses	
648800 Autres charges de personnel	
648000 Autres charges de personnel	
PERSONNEL	310 508,54

BP 2022 - G2	310 508,54
---------------------	-------------------

PROJET FRATRIE 10/2022

Comptes	BUDGET
613200 Locations immobiliere	
613210 Locations transferts	
613510 Location informatique	
613530 Location de transports	6 610,32
615200 Entretien Biens immobiliers	700,00
615500 Entretien Bien mobiliers	
615510 Mat de transport	2 200,00
615600 Maintenance	
615610 Maintenance informatique	
615680 Maintenance autres	
616000 Assurances	2 253,35
618200 Documentation	
618400 Concours divers	
617-618 Divers	
623000 Pub	
627000 frais bancaires	
635000 impots et taxes	2 700,00
637000 Autres impôts	
DÉPENSES DE STRUCTURE	
658000 Crédit Educatif	990,00
658200 Pécule	2 520,00
658800 Autres charges de gestion	
Autres charges de gestion	
661100 interets des emprunts	
CHARGES FINANCIERES	
671200 Except amendes	
671800 autres charges exeptio	
CHARGES EXEPTIONNELLES	
681100 dotations aux amortiss	
695000 impots sur les societes	
DOTATION AUX AMORTISSEMENT	

BP 2022 - G3	17 973,67
---------------------	------------------

TOTAL BP des 3 GROUPEs	374 829,21
-------------------------------	-------------------

TOTAL Budget Alloué	377 315,10
----------------------------	-------------------

TOTAL BP des 3 GROUPEs	374 829,21
-------------------------------	-------------------

Reste	2 485,89
--------------	-----------------

L'argumentaire établi a permis d'obtenir l'autorisation d'ouverture avec un arrêté d'extension à notre prix de journée habituel en date du 30 septembre 2022.

Le service a donc été officiellement ouvert dès le 1^{er} octobre 2022. (Voir annexe 7: arrêté d'extension 1).

Le projet s'est avéré très positif, à tel point que, le 04 décembre 2022, le Département nous a sollicité pour ouvrir une seconde villa fratrie dès le 1^{er} janvier 2023. (Voir annexe 8: arrêté d'extension 2)

Cette demande a pu être réalisée compte-tenu du fait que nous n'avions pas exploité les 30% de notre capacité d'accueil initial (il restait donc 6 places qui sont désormais pourvues).

B) Diversifier l'offre de services en fonction des besoins territoriaux et départementaux
Une fois l'établissement mis sur les « bons rails », il est pertinent, dès ma troisième année d'exercice, de répondre aux besoins du territoire et du département en proposant de nouveaux projets.

Dans le domaine de la protection de l'enfance, voici quelques actions réalisées ou prévues :

Augmenter notre capacité de visite en présence d'un tiers : Ce besoin a été identifié conjointement avec le département. La structure est donc passée de 20 à 30 places, en intégrant le recrutement d'un éducateur à temps plein. (Voir annexe 9: extrait du budget prévisionnel 2023).

Les locaux actuels étaient quant à eux déjà adaptés pour accueillir davantage de familles. L'extension du service a permis à plus de parents et d'enfants de se rencontrer dans le cadre de visites sécurisées.

Proposer des projets spécifiques à l'accompagnement des enfants à multi-vulnérabilités : une fois les projets de service construits, je m'appuierai sur la trame qui en ressortira pour les retravailler avec le collectif en fonction des besoins spécifiques des enfants. Lorsque le projet sera formalisé, je le soumettrai à la direction de l'ASE. De plus, dans le cadre des « 50 000 solutions », il sera intéressant de développer des partenariats avec les acteurs médico-sociaux du territoire pour croiser l'accompagnement des enfants.

S'inscrire sur le territoire : Proposer des projets à destination de l'agglomération d'Alès et de la CAF, en fonction des besoins identifiés par ces organismes. Je pense notamment à la création d'espaces de médiation familiale ou encore d'aide à la parentalité.

Créer un espace de rencontre à destination du juge des tutelles : S'appuyer sur notre expertise en VPT (Visite en Présence de Tiers) et mutualiser les locaux pour créer cet espace.

Ouverture d'une crèche d'entreprise : Réserver des places pour les enfants des professionnels de l'association afin de favoriser l'attractivité de l'établissement tout en répondant aux besoins du territoire. Deux rendez-vous ont été réalisés début 2024 avec des entreprises privées du territoire ; le business plan a été établi en juin 2024. Une concrétisation de ce projet est attendue aux alentours de 2026.

3.6 LE PLAN DE COMMUNICATION :

La communication du plan d'action est une étape cruciale de l'accompagnement au changement. Il est essentiel de promouvoir et d'expliquer les actions mises en place afin d'« embarquer » le conseil d'administration, l'ensemble des salariés et le public accompagné dans ces transformations.

De plus, pour mieux s'ouvrir à son écosystème, il est primordial pour l'établissement de communiquer auprès des différents acteurs du territoire.

3.6.1 Au niveau externe :

Des comités de direction en présence du président sont régulièrement organisés pour faire le point sur les objectifs mis en place par le bureau de l'association.

Des bilans sont également effectués lors des conseils d'administration sur le climat social, la gestion des budgets et les futurs projets de l'établissement.

Chaque année, le rapport d'activité rend compte de façon détaillée des avancées du plan d'action. Cela permet de mobiliser le CA et le rassurer sur la vie du foyer et son avenir.

Ce rapport d'activité est également transmis au Département. C'est un bon moyen de mettre en valeur le travail effectué et d'instaurer un dialogue dynamique avec la direction de l'enfance du département.

Nous avons également proposé, fin 2022, à la direction de l'enfance de venir visiter l'établissement, réaffirmant ainsi notre soutien et notre envie de répondre aux besoins du département (visite réalisée début 2023).

L'objectif était d'informer le département de la nouvelle dynamique et de la volonté d'ouvrir l'établissement à son écosystème. Rassurer sur notre fonctionnement, nos motivations, le professionnalisme des équipes en lien avec nos ambitions a permis d'agir sur des négociations budgétaires.

Au-delà des relations à préserver avec le Département, il est également essentiel de parvenir à créer du lien avec les autres acteurs du territoire.

Les échanges peuvent se faire de façon formelle, à travers des invitations entre associations, établissements ou avec les élus du territoire, ou de façon informelle, lors de simples rencontres avec d'autres directeurs pour évoquer nos envies de partenariats et d'ouverture sur notre environnement.

Peu importe le biais retenu : l'objectif reste de valoriser notre travail et devenir un partenaire reconnu.

3.6.2 Au niveau interne :

A mon sens, la communication, pour être efficace et complète, doit d'abord se faire en interne. Il serait contre-productif de vouloir valoriser en externe des actions sans avoir échangé en interne avant. Cela serait même illogique quand on se souvient que ma volonté a été de bâtir un collectif sur la base de la co-construction.

Veiller à informer et mobiliser le CSE est un levier important pour garder une dynamique de travail collaboratif et préserver le lien de confiance.

La commission paritaire doit également être associée dans la communication : ses membres constituent un relais non négligeable des informations. Les informations diffusées par ces derniers ont souvent un poids important auprès des autres salariés.

Les réunions institutionnelles sont une autre occasion de communiquer auprès du collectif. Il est important de veiller à bien expliquer et laisser la place au débat si besoin.

Outre la communication externe et interne, il est capital que nous parvenions à mettre en place une communication efficace avec les enfants et leurs familles.

La co-construction doit être également présente à ce niveau.

Les chefs de services éducatifs et les équipes éducatives auront donc pour mission d'expliquer et de recueillir l'avis des enfants et de leurs proches sur les changements et les projets de l'établissement.

Les réunions des jeunes et la construction des projets personnalisés seront des moments propices à ce type de discussion, permettant aussi d'assurer une traçabilité de l'action.

Une procédure de gestion des plaintes et des réclamations sera communiquée lors de l'accueil dans l'établissement et traitée lors des réunions de cadres.

Enfin, d'autres moments de convivialité, comme la fête de fin d'année scolaire à laquelle toutes les familles sont invitées, seront autant d'occasions d'échanges et de partages.

3.7 LE PLAN D'ÉVALUATION

Tout plan d'action doit être évalué, corrigé et adapté pour entrer dans un cercle vertueux. Il sera en lien avec la démarche d'amélioration continue de la qualité. Certains objectifs, notamment ceux concernant l'enfant et son entourage ainsi que son parcours, pourront être évalués par la commission paritaire. D'autres, en termes d'organisation du travail et de qualité de vie au travail, pourront être évalués en collaboration avec le CSE. Les autres seront évalués lors des réunions de cadres prévues à cet effet.

Il sera donc nécessaire de construire des tableaux de bord permettant de suivre les actions de manière régulière et efficiente. De plus, la future évaluation HAS sera un bon indicateur de l'efficacité du plan d'action. Ce travail sera inscrit chaque année dans le rapport d'activité de l'établissement.

Je propose un tableau avec des critères d'évaluation. Certains critères sont factuels et quantifiables, il suffit de déterminer un seuil d'acceptabilité. D'autres peuvent être subjectifs mais doivent également être pris en compte selon moi. Par exemple, les sourires ou la bonne humeur ne se mesurent pas, mais ils doivent être pris en compte.

Tous les critères ne sont pas exhaustifs et peuvent s'appliquer à plusieurs actions. De nouveaux critères peuvent également apparaître intéressants au cours de la mise en œuvre du projet.

OBJECTIFS	ACTIONS	CRITERES/INDICATEURS D'EVALUATION	TEMPORALITE	INSTANCE D'EVALUATION
Favoriser le parcours de l'enfant et renforcer la parentalité	Faire évoluer les processus d'accompagnement	Compte rendu des réunions jeune	Tous les ans	Commission paritaire et CSE
		Nombre de sortie sèche ou sans solution		
		Nombre de mouvements entre dispositifs		
	Fluidifier le travail entre pôles	Réalisation des objectifs du projet personnalisé	Tous les ans	
		Niveau de satisfaction des professionnels		
		Enquête de satisfaction famille		
	Intégrer l'entourage de l'enfant	Nombre de famille présente aux rendez-vous	Tous les ans	
		Nombre de plainte et de réclamation		
		Durée du placement		
	Évaluer la qualité du placement	Réalisation des objectifs du projet personnalisé	Tous les ans	
Enquête de satisfaction famille				
Réalisation des objectifs du projet personnalisé				
Améliorer l'offre de service	Créer un service d'assistant familiaux	Enquête de satisfaction famille	Tous les ans	
		Retour du juge des enfants et des services		
		Enquête de satisfaction famille		
	Organiser des groupes à 6 enfants	Taux d'événement indésirable	Tous les ans	
		Inscription des enfants sur le territoire		
Améliorer le climat social	Changer le paradigme managérial et recréer du dialogue social	Taux d'absentéisme	Tous les ans	La réunion cadre
		Retour des entretiens professionnels		
		Nombre de travaux réalisés par la commission paritaire		
	Retour de la commission paritaire	Tous les ans		
	Ambiance dans l'établissement			
	Nombre des événements indésirables			
	Redynamiser le CSE	Nombre de participants aux réunions	Tous les ans	La direction+CSE
		Nombre de proposition d'action QVT		
Ambiance des réunions				
Ouvrir l'établissement sur son écosystème	Développer les partenariats territoriaux et départementaux	Nombre de convention signée	Tous les ans	La direction
		Participation à des COPIL		
		Participation au fiche action du schéma départemental		
	Créer de nouveaux services	Nombre de Réalisation de projets nouveaux	Tous les ans	
		Diversification des financements		
		Nombre de sollicitation pour des projets nouveaux		

Conclusion

Ce mémoire a été l'occasion pour moi de mieux saisir le rôle du directeur au sein d'un ESSMS en me faisant prendre conscience de tous les aspects à intégrer pour parvenir à proposer une offre bientraitante et de qualité, dans les murs et hors les murs, favorisant le parcours et l'individualisation de l'accompagnement de l'enfant, tout en soutenant son environnement proche et en préservant une équipe de professionnels investis.

En effet, le rôle du directeur d'une MECS ne se limite pas à la gestion du quotidien : il consiste également à porter une vision stratégique sur l'accompagnement de l'enfant et son entourage, tout en parvenant à garantir une dynamique des équipes et un équilibre financier qui permettra de faire évoluer l'établissement et l'association.

Ma stratégie a donc été de réaliser un diagnostic de la structure au travers de la grille SWOT qui m'a permis de cibler les écarts sur lesquels il fallait travailler et identifier les forces et opportunités existantes pouvant constituer une base solide sur laquelle m'appuyer pour établir mon plan d'actions. Une fois ce travail établi, et pour garantir la bonne orientation du plan d'actions, je me suis nourri des travaux d'auteurs et des derniers rapports sur le sujet.

Souvenons-nous que deux écarts majeurs mettaient en risque l'établissement : le fait que l'organisation n'ait pas évolué depuis 2007 (les évolutions des politiques publiques, du cadre réglementaire et du contexte social n'ont donc pas été intégrées) et un climat social tendu avec des professionnels démotivés qui ont perdu le sens de leur travail.

Il est indispensable de repenser en profondeur l'organisation et les pratiques au sein de l'établissement pour répondre aux besoins évolutifs des enfants tout en assurant un cadre de travail sécurisé et stimulant pour les professionnels.

Les recommandations du rapport Aguilera et de la HAS insistent d'ailleurs sur la nécessaire transformation d'un établissement vers une approche plus inclusive et résolument tournée vers l'avenir. Elles soulignent l'importance de dépasser les pratiques institutionnalisées, souvent maltraitantes, en développant une offre de services qui s'adapte aux besoins évolutifs des enfants et de leurs familles, tant dans les murs qu'au-delà. Un aspect crucial de cette transformation réside dans l'implication active des familles dans le processus d'accompagnement, conformément aux préconisations actuelles qui favorisent une approche collaborative et participative, renforçant ainsi le lien entre l'enfant et son entourage.

Mon travail d'analyse conceptuelle m'a également permis de prendre conscience que tous les éléments du système ont un rôle à jouer et qu'il faut considérer les choses dans leur ensemble pour permettre de prendre la décision la plus adaptée. Il est alors essentiel d'avoir

des professionnels qui « pensent » et mettent du sens dans leurs rôles et leurs contributions au sein de l'établissement pour que je puisse me nourrir de toutes les réflexions qui en ressortent.

J'ai également compris qu'il ne suffisait pas de proposer un cadre convenable et sécurisant au sens bâtiminaire du terme (locaux adaptés, aux normes) mais qu'il fallait aussi induire une philosophie d'accompagnement qui mette en avant des pratiques bienveillantes et un cadre sécurisant au sens thérapeutique, c'est-à-dire un cadre qui permette aux enfants de se réparer et dépasser leur traumatisme pour se projeter vers l'avenir.

Enfin, il est capital d'intégrer, dans l'organisation, une démarche d'amélioration continue au travers d'évaluations qui viendront réinterroger sur l'efficacité des actions et pratiques professionnelles (réunions cadres, commission paritaire, audit, évaluation HAS, contrôle du Département...).

Mon plan d'actions vient alors répondre à la fois aux écarts identifiés et aux objectifs fixés par le président de l'association, à savoir :

- **Faire évoluer les offres de services** : en faisant évoluer les projets de service et en créant des nouveaux modes d'accompagnement comme le service d'assistant(e) familial(e) ou la villa fratrie.
- **Instaurer un dialogue social fluide et mettre en place une organisation du travail favorisant la qualité de vie au travail des professionnels** : en mettant en place une commission paritaire en remobilisant le CSE et adaptant l'organisation du travail aux besoins.
- **Développer la structure en l'inscrivant dans son territoire** : en tissant des partenariats avec les acteurs locaux et en développant des projets en lien avec les besoins du territoire.

Il me semble important de rappeler que l'ensemble des membres de l'association porte un niveau conséquent de responsabilité. Le président souhaite donc, avant toute chose, que je garantis le respect de la réglementation et réduise les risques d'évènement pouvant engager la responsabilité du bureau.

Le contexte dans lequel se trouvait l'établissement à mon arrivée ne permettait pas de pouvoir développer directement un projet. Une grande partie de mon plan d'action a consisté à remettre à niveau l'établissement afin qu'il soit en capacité d'évoluer vers un passage en dispositif.

L'autre partie de mon plan d'actions va être de poursuivre le développement de l'association et de l'établissement au travers les actions suivantes (non concrétisées à ce jour) :

- **Réaliser des projets spécifiques pour les enfants à multi-vulnérabilités** : en collaboration avec les équipes, je continuerai à concevoir des dispositifs adaptés, qui seront soumis pour validation à la direction de l'ASE.
- **Renforcer l'ancrage territorial** : je prévois de développer davantage de projets en partenariat avec l'agglomération d'Alès et la CAF. Ces projets seront orientés vers la médiation familiale, l'aide à la parentalité et d'autres initiatives qui répondront aux besoins locaux tout en renforçant les liens avec les acteurs du territoire.
- **Créer un service d'espaces de rencontre** : en exploitant notre expertise actuelle, ces services seront étendus pour répondre aux besoins du juge des tutelles, tout en optimisant l'utilisation de nos locaux.
- **Ouvrir une crèche d'entreprise** : prévu pour 2026, ce projet répondra à la fois aux besoins des professionnels de la MECS et du territoire, augmentant ainsi l'attractivité de l'établissement et facilitant la conciliation entre vie professionnelle et personnelle des salariés.
- **Créer un pôle santé** : intégrant des services de psychologue et d'infirmier(ère) ainsi que l'acquisition d'outils médico-sociaux, telle qu'une salle Snoezelen, destinée à améliorer le bien-être des enfants. Ces initiatives s'inscriront dans une stratégie globale visant à renforcer l'accompagnement médical et thérapeutique des enfants.
- **Prendre en compte les conclusions du rapport de l'évaluation HAS** : (Voir annexe 10: appréciation général HAS).

Comme l'écrivait monsieur Godin « *la coopération doit nécessairement organiser son propre milieu. À l'industrie coopérative, il faut des ateliers spéciaux ; au commerce coopératif, il faut de nouveaux magasins, et ainsi de suite.* » (**Godin, J.-B. A.** [sous le pseudonyme A. Mary] (1867) *Le Familistère de Guise*. Dans : *Annuaire de l'Association pour 1867*. Paris : Librairie des sciences sociales Noirot et Cie, pp. 226-227).

Ainsi, aux Maisons d'Enfants à Caractère Social, il faut penser l'institution différemment avec des nouveaux modes d'accompagnement et de participation...

Bibliographie

Lois

Loi n° 58-1304 du 23 décembre 1958 modifiant le Code civil, article 375. *Journal officiel de la République française*, 24 décembre 1958.

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. *Journal officiel de la République française*, 3 janvier 2002, p. 124.

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. *Journal officiel de la République française*, 12 février 2005, p. 2353.

Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. *Journal officiel de la République française*, 6 mars 2007, p. 4190.

Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST). *Journal officiel de la République française*, 22 juillet 2009, p. 11825.

Loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant. *Journal officiel de la République française*, 15 mars 2016, p. 5183.

Loi n° 2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice. *Journal officiel de la République française*, 24 mars 2019, p. 3479.

Loi n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants. *Journal officiel de la République française*, 8 février 2022, p. 1057.

Codes et Ordonnances

Code de l'action sociale et des familles (CASF). (2000) *Code de la famille et de l'aide sociale*. Modifié en 2000. *Journal officiel de la République française*. Le Livre III détermine les missions et l'organisation des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS).

Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. *Journal officiel de la République française*, 4 février 1945, p. 1000-1003.

Décrets

Décret n° 2017-542 du 24 avril 2017 relatif aux instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (DITEP). *Journal officiel de la République française*, 25 avril 2017, p. 12.

Rapports et Observations

Observations finales sur le rapport initial de la France concernant la mise en œuvre de la Convention relative aux droits des personnes handicapées. (2021) New York : ONU.

Rapport Aguilera. (2020) *De la maltraitance à la bientraitance institutionnelle*. Inspection Générale des Affaires Sociales, Paris.

Rapport d'activité de la MECS Foyer Saint Joseph 2021. (2021)

Rapport d'activité de la MECS Foyer Saint Joseph 2022. (2022)

Rapport d'Arnaud-Melchiorre, G. (2021) *Rapport de la parole aux enfants : A (h)auteur d'enfants*.

Schéma départemental des solidarités sociales du Gard 2022-2027. (2022) Conseil Départemental du Gard

Données Statistiques

DREES. (2021) *Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques*. Ministère des Solidarités et de la Santé. Disponible sur : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr>

INSEE. (2021) *Données socio-économiques de la ville d'Alès*. Institut national de la statistique et des études économiques, Paris.

Stratégies

Conseil de l'Europe. (2022) *Stratégie pour les droits de l'enfant 2022-2027*. Strasbourg : Conseil de l'Europe.

Recommandations

Haute Autorité de Santé (HAS). (2020) *Recommandations pour promouvoir la bientraitance et prévenir la maltraitance dans les établissements médico-sociaux*. Paris : HAS.

Documents Budgétaires

MECS Foyer Saint Joseph. (2022) *Document explicatif du budget prévisionnel 2022*.

Ouvrages et Références Théoriques

Amado, G. et Fustier, P. (2012) Accompagner les équipes à l'épreuve des violences adolescentes. *Comment construire une norme collective. Nouvelle Revue de Psychosociologie*, Faire équipe

Arendt, H. (1963) *Eichmann à Jérusalem : Rapport sur la banalité du mal*. Gallimard, Paris.

Bosqué, C. (2019) *Considérations rhapsodiques sur le management*. Editions OVADIA, Paris.

Cyrułnik, B. (1999) *Autobiographie d'un épouvantail*. Editions Odile Jacob, Paris.

Fustier, P. (2008) *Les corridors du quotidien : Etudes des pratiques institutionnelles*. Dunod, Paris.

Godin, J-B. A. [sous le pseudonyme A. Mary], 1864. Le Familistère de Guise. Annuaire de l'Association pour 1867. Paris: Librairie des sciences sociales Noirot et Cie, pp. 226-227.

Godin, J-B. A. (sous le pseudonyme A. Mary) (1867) *Le Familistère de Guise*. Dans : Annuaire de l'Association pour 1867. Paris : Librairie des sciences sociales Noirot et Cie.

Manciaux, M. et Cyrułnik, B. (2001) *La résilience : Résister et se construire*. Editions Odile Jacob, Paris.

Maslow, A. (1970). *Motivation et personnalité*. Paris : Éditions Dunod.

Morin, E. (1990) *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil, Paris.

Pinel, J.-P. (2020) *Travailler en MECS* Chapitre 12 In **Batifoulier, P. et Touya, N.** (dirs.) . Dunod, Paris.

Puyuelo R. (2020) *Travailler en MECS* Chapitre 14. in **Batifoulier, P. et Touya, N.** (dirs.) (2020) *Travailler en MECS* Chapitre 14. Dunod, Paris.

Roucoules, A. (2008) *Violences chaudes, violences froides : La sanction comme réparation*. Editions Dunod, Paris.

Liste des annexes

Annexe 1: Audit RPS

Annexe 2: procédure d'urgence SAPMN

Annexe 3: extrait du budget prévisionnel 2022

Annexe 4: plan d'amélioration de la qualité

Annexe 5: l'arbre des valeurs

Annexe 6: article de journal

Annexe 7: arrêté d'extension 1

Annexe 8: arrêté d'extension 2

Annexe 9: extrait du budget prévisionnel 2023

Annexe 10: appréciation général HAS



CONCLUSION

En résumé, les informations recueillies nous laissent percevoir un niveau de risque élevé (score de 23,5) de survenue de problèmes de santé psychologique liés à l'organisation du travail dans la structure.

Pour rappel, un résultat inférieur à 12 représente un risque faible ; on juge le risque élevé lorsque le total dépasse 24.

Depuis sa création, le foyer Saint Joseph a dû, comme toute organisation, s'adapter aux évolutions de son secteur et du public qu'il reçoit. Par ailleurs, cet établissement a connu en peu de temps, un changement de direction, et la création d'un nouveau service.

La sécurité de l'emploi y est satisfaisante, malgré le turn over important de ces dernières années, dû à des départs volontaires. Dans l'ensemble, les salariés sont attachés à leur établissement, à leurs équipes et aux jeunes.

L'absentéisme est élevé au sein de l'établissement et concerne souvent les mêmes salariés. Les remplacements ne sont pas systématiques et cela entraîne une surcharge de travail pour le personnel présent, qui, au vu des plannings, peut rarement récupérer les heures effectuées.

Les salariés rencontrent une augmentation des incivilités et violences de la part des jeunes, et aussi leur banalisation, avec une demande forte de procédures formalisées en cas d'agression et de formations pour gérer les problématiques telles que les addictions, les conflits, etc.

La charge de travail est décrite comme importante, et pour certains salariés, il y a parfois une confusion ou un décalage entre leur fonction et les compétences mises en œuvre ou attendues. La lourdeur administrative est également responsable de cette surcharge, et modifie également le sens du travail car les encadrants éducatifs passent beaucoup de temps à renseigner des documents au détriment du temps passé avec les jeunes.

En terme de conciliation vie personnelle et vie professionnelle (congés, roulement de week-end...) une disparité est perçue entre les différents services, ce qui génère un sentiment d'injustice chez certains salariés.

Les marques de reconnaissance et d'encouragement non formalisées au sein de l'établissement génèrent également un sentiment d'injustice d'un service à l'autre, et peuvent entraîner un sentiment de découragement et de démotivation professionnelle.

Annexe 2: procédure d'urgence SAPMN

Administratif Logistique Educatif Personnels	<h1>Procédure</h1>	Date : 10.05.2022 Indice de révision : 0
<h2>Accueil d'Urgence SAPMN St Joseph</h2>		
<p><u>Dans le cas d'une mise en protection pour danger avéré d'un enfant ou d'une fratrie (15 jours) :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Evaluation de l'éducateur SAPMN qui repère une situation de danger avérée de l'enfant. Il sollicite le chef de service et ensuite le Directeur ou le Directeur Adjoint.- L'enfant ou les enfants arrivent :<ul style="list-style-type: none">o L'accueil d'urgence par le SAPMN : chambre accueil d'urgence (première à droite) accompagnement par le référent pour le premier soir.o Organisation du lendemain.o Prévenir la famille / Rassurer l'enfant / Gestion du téléphone identique aux règles du groupe d'âge du foyer.o Adaptation du planning de l'équipe du SAPMN.o Le référent doit renseigner la fiche d'accueil d'urgence.o Faire l'écrit dans les 48 h (écrit factuel sur les causes du rapatriement).o L'éducateur référent du SAPMN reste le garant de l'enfant pendant 15 jours.o L'éducateur référent prévient le chef de service pour informer de l'arrivée de l'enfant, le chef de service d'astreinte prévient la cuisine et envoi un mail pour prévenir de l'accueil et mettre un message dans Globule. L'éducateur référent prévient le veilleur de nuit.- L'accueil se prolonge :<ul style="list-style-type: none">o Au-delà des 72 h : on rattache le jeune en fonction de la tranche d'âge à un service pour un accueil progressif. Il dort toujours dans la chambre d'accueil d'urgence du SAPMN. S'il y a de la place, il est accueilli dans le groupe. S'il n'y a pas de place possible sur l'internat, il reste dans la chambre SAPMN, sous la surveillance du groupe d'internat, avec le maintien du temps de VAD auprès de l'enfant dans le groupe ou en individuel.o Présence de l'éducateur référent à la réunion du service d'internat concerné (après les 72 h). Lors de cette réunion, le choix de l'éducateur référent internat est fait. Associer la psychologue à ce temps.o Utiliser l'outil Globule pour communiquer (fil rouge), mettre une couleur de type rouge (important)o Maintien du lien avec les parents pendant l'accueil de l'enfant par l'éducateur SAPMN.		

- Après les 72 h, mise en place de mesures permettant le maintien de la scolarité (cantine, garderie...). L'éducateur référent du SAPMN construit avec l'éducateur référent de l'internat un tableau des accompagnements (qui peut quoi).
- Evaluation régulière de la situation pour proposer la réponse adaptée (personnes ressources, remise en cause des parents, désir des enfants...)

- **En cas de changement de modalité :**

- Le chef de service de SAPMN demande une rencontre à l'ASE pour signifier le changement de mesure à la famille.

Soit la Direction valide l'accueil de l'enfant :	Soit la Direction ne valide pas l'accueil de l'enfant :
Il est affilié à un groupe ou service (arrêt du SAPMN).	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de la situation sur l'effectif SAPMN. • Communication rassurante auprès de l'enfant sur notre investissement et sa place dans la structure. • Maintien dans la mesure du possible de la scolarité, des soins et des repères de l'enfant (activité extra scolaire,...) • Maintien des co-références entre le SAPMN et l'internat. On reste sur le fonctionnement des 15 jours. • Maintenir des rendez-vous formels entre référents. • Maintien d'un planning commun.

La réussite d'un accueil rapatriement SAPMN tiendra à la capacité des professionnels à communiquer, à s'investir et à mettre en place un accompagnement adapté à chaque situation.

Dans le cadre d'un rapatriement « petite enfance », les assistantes familiales seront sollicitées par le chef de service ou la direction pour accueillir l'enfant.

<u>Historique indice de révision :</u> 0 : 10.05.2022 Création		
Rédacteur : PRUNET Pascal	Signature du rédacteur : 	Approbation Direction

Annexe 3: extrait du budget prévisionnel 2022

Extrait du document explicatif du budget prévisionnel 2022 :

+ 1 ETP ASSISTANTE FAMILIALE cout 24 897.32 € annuel chargé

Nous avons réorganisé le groupe des « poucets » (3 à 8 ans), avec pour se conformer aux préconisations d'Adrien Taquet dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de la protection de l'enfance, un accueil personnalisé avec le recrutement assistante familiale et d'éducateurs jeune enfant pour prendre en charge les plus petits et ainsi permettre aux enfants restant sur site d'avoir une chambre individuelle et un accueil adapté au besoin d'enfant en bas âge. Nous avons besoins de ce temps supplémentaire pour pérenniser l'organisation.

Extrait du document explicatif du budget prévisionnel 2022 :

« +0.5 ETP EDUCATEUR SPECIALISE, Cout 17 695.50 € annuel chargé

Nous voulons également maintenir l'ouverture de nos différentes villas les week-ends et les vacances scolaires pour que les enfants ne soient pas obligés de déménager en permanence. Pour cela nous avons besoin d'un mi-temps supplémentaire d'éducateur.

Ce poste permettra une meilleure prise en charge des enfants. »

Extrait du document explicatif du budget prévisionnel 2022 :

« 1.00 ETP VEILLEURS DE NUITS Cout 24 618.96 € annuel chargé

A ce jour nous avons au budget 6.44 ETP veilleur pour couvrir 6 services ouvert 365 jours par an.

Les 6.44 ETP actuel ne couvrent pas les absences pour congés annuels, fériés, temps de repos hebdomadaire et congé d'ancienneté ni celui des temps d'absence pour formations obligatoires (extincteur, secourisme, recyclage électricité).

Par conséquent, afin d'assurer le fonctionnement d'ouverture de 365 jours des 6 services, le respect du cadre légal et la présence effective des veilleurs, Il nous faudrait 7.85 etp au total au lieu des 6.44 budgétés en 2020, soit 1.04 ETP supplémentaires pour couvrir les remplacements nécessaires

Notre fonctionnement actuel avec le manque de veilleurs nous impose la fermeture du service de Maison Blanche et Défi, les week-end et vacances scolaires, ce fonctionnement implique le rapatriement des adolescents sur le bâtiment principal pendant ces temps de vacances scolaires et week-end.

Pour cette année 2022

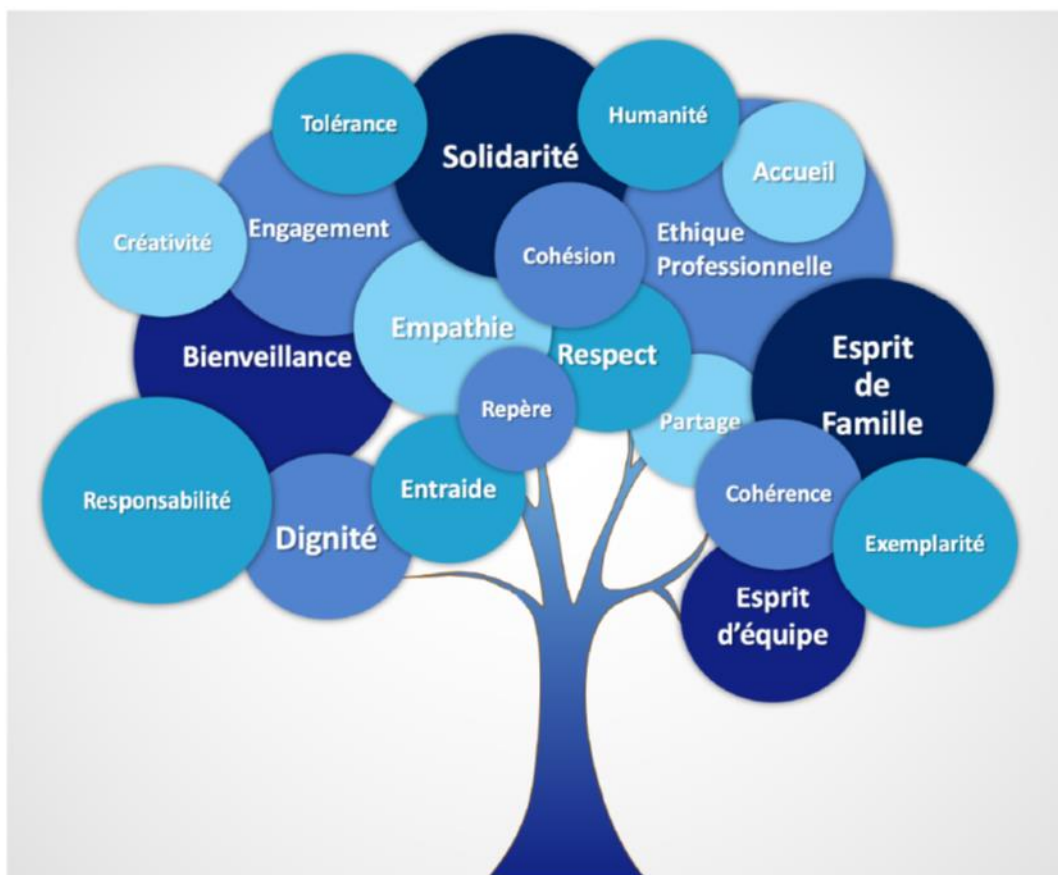
Nous demandons cette année 1 ETP supplémentaire soit un passage de 6.44 à 7.44 ETP »

Annexe 4: plan d'amélioration de la qualité

Suivi du plan d'amélioration de la qualité						
Avancement du programme d'amélioration 2023-2024				Evaluation de l'impact de l'amélioration		
Délimitation de l'Action	Prévisionnel de mise en œuvre			Etat de l'action		Evaluation impact
Co	Chargé	Moyens / modalités	Etat	Précision	Moyens / modalités	Tracabilité (élément preuve)
cl	er					
1	Adapter le document PIP	1er trimestre 2021	Réalisé	relative au document et le renvoyer à chaque service	ordre du jour Comité qualité	relevés document
2	création règlement pour les personnes extérieures au foyer	11 mai	Réalisé	Nancy et Marne		relevés document
3	outil informatique et téléphonique	1er trimestre 2021	Réalisé	ligne téléphonique, lignes informatiques, accès au coordinateur, VPI et site web	travaux sur l'établissement + achat de nouveaux matériels	relevés outils à disposition
4	alternance	1er trimestre 2021	Réalisé	direction et cabinet	comparaison de la culture, articulation des responsabilités	plan PMS+ Marne+Comptoir+ relevés des communications + planning annuel
5	création livret nouveaux pro	1er trimestre 2021	Réalisé	Lucie et Annie	liv pour les remplaçants et stagiaires	relevés document
6	entretiens des locaux	années 2023	Réalisé	équipes des services généraux	travaux en place avec le CSE	
7	protocoles sanitaires (poids et santé)	années 2021	Réalisé	direction+services généraux	renvoi des documents existants	
8	formaliser la coordination des tâches	2èmes trimestres	Réalisé	marie+marina	qui fait le coordinateur+outil de communication interne	relevés document
9	formaliser réunions de point	2èmes trimestres	Abandon / non pertinent	Sélim+razik	ordre de jour + communications + fiche activité	formalisation de la réunion
10	communications	prochaines réunions	Réalisé	comité qualité	maintien du lien de la formation des communications + travaux	comptes rendus hebdomadaires
11	livret d'accueil à actualiser	1er trimestre 2021	A faire	secrétariat+direction	rajouter les éléments à faire spécifiques et claires	version à jour
12	adapter conseil des jeunes		Abandon / non pertinent			
13	adapté DIFC	2022	Réalisé	direction+comité qualité	recevoir les obligations légales et l'adapter au territoire	
14	réviser fiche recap	2021	A faire	direction+comité	informer la fiche recap	fiche informatique
15	accès des familles (travaux de communication au portail)	2021	Réalisé	direction+comité	voir possibilité	technique
16	in selectif voir formation et sensibilisation	2021	En cours / Partiel	Fanny	voir sensibilisation pour les professionnels et les enfants	
17	gestion des véhicules	2021	En cours / Partiel	direction	voir système pour remplacer les véhicules	
18	adapté le journalier vaccins		Abandon / non pertinent			
19	protocole médical	1er trimestre 2021	Réalisé	commission santé		
20	Former et informer les déclarateurs et les réalisateurs de travaux dans règles d'hygiène	années 2022	En cours / Partiel			
21	création mail pro	1er trimestre 2021	En cours / Partiel	Marine		
22	instauration de supervision	années 2021	Réalisé	réunion d'équipe		
23	interventionnel est pour parler avec des jeunes	années 2021	En cours / Partiel	communications continues		
24	arrêter la gestion des clés	1er trimestre	Réalisé	direction		
25	voir fiche de poste	2021	Réalisé	direction+secrétariat	création d'un classeur	classeur
26	évaluation PIP	décembre 2021	A faire	Olivier+Alexia	voir pour la partie entretien + donner exemple fiche de synthèse + recueillir les feedbacks par discipline	renvoyer au PIP actualisé pour la partie entente D à 5 ans
27	formation nouveaux arrivés (voiture+Globe+DA.T.A)	oct-21	Réalisé	secrétariat	mettre à disposition sur GLOBE les documents de doc: (Luce remis à jour le doc)	
28	rapport d'activité	décembre 2021	Réalisé			
29	communications internes	oct 2021	Réalisé		Mail par Fanny lors ententes avant pour ordre du jour liste des participants	
30	protocoles petit travaux	nov-21	Réalisé	direction+chirurgie	à envoyer à all laser + globe	
31	protocoles visites + argent poche + famille des comptes	1er trimestre 2022	Réalisé	direction + Marianne + Fanny	mettre dans chaque classeur	
32	créer un document calendrier partagé à tous	décembre 2022	Réalisé	secrétariat		
33	travaux en place de réunion de synthèse sur les réunions d'équipe d'entretien	4èmes trimestres 2022	En cours / Partiel	chef de service	réunion pluri-disciplinaire avec direction	
34	travaux en place du bibliothèque pro	septembre 2022	En cours / Partiel	Pascal+Fanny		
35	travaux en place d'un poste par groupe	4èmes trimestres 2022	Abandon / non pertinent	Cyril	ordi portable sans internet	
36	comparer le score des mails	4èmes trimestres 2022	A faire	direction	calculer les mails aux secrétariat	
37	travaux en place de la procédure de la déclaration d'événement indésirable		Réalisé		doc, communication, instance, preuve	
38	création d'un règlement global pour les enfants pendant les vacances	juin 2023	Réalisé	Yanis+ Clotilde		
39	document explicatif diffusion planning globale	oct2022	Réalisé	secrétariat + Fanny		
40	questionnaire entretiens pro	janvier 2022	Réalisé			
41	site internet	sept2023	A faire	Cyril+ Annie		
42	contrat d'engagement PMS	juin 2023	Réalisé	Nancy		
43	procédure responsabilité	juin 2023	En cours / Partiel	Yanis+ Olivier	point sur l'édifiant et se doit à court	
44	fiche de répartition pour groupes pour enfants	sept 2023	En cours / Partiel	clotilde + Appoline	différentiel grand et petit	
45	charte utilisation des vélos	sept 2023	A faire	razik		
46	Fiscales pour city vélos	sept2023	Réalisé	Razik		
47	création fiche distribution de médicaments	sept 2023	Réalisé	Françoise, Marlene, Clotilde, Appoline		
48	travaux en place d'accueil pour les enfants	septembre 2023	A faire	Marianne + Razik+Yanis	voir le nombre de bagages	
49	charte Laïcité	oct 2024	A faire	collectif	à travailler avec l'ensemble des professionnels et des enfants	

Annexe 5: l'arbre des valeurs

L'esprit et les valeurs de Saint Joseph



Etre professionnel au foyer Saint Joseph :

C'est adhérer à nos valeurs et s'assurer d'avoir une posture adaptée afin d'accompagner au mieux les enfants confiés.

C'est représenter l'association et son image en son sein et à l'extérieur. Le professionnel se doit d'avoir une attitude et un comportement exemplaire.

Il faut soutenir et s'engager auprès de tous les enfants et de tous les professionnels de l'institution.

C'est faire équipe afin de veiller au bien-être et à la protection des enfants.

La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose qu'une pierre. Mais de collaborer elle s'assemble et devient temple » Saint Exupéry

Annexe 6: article de journal sur le city stade

 **Midi Libre**  S'abonner

 Alès : des jeunes des Prés Saint-Jean participent à un clip sur l...  

Alès : un city-stade pour les sports en plein air au foyer Saint-Joseph



Cyril Fargier et Pascal Prunet, les coordinateurs de la réalisation du city-stade. / MIDI LIBRE - TH. M.

Société, Alès

Publié le 24/06/2023 à 10:48

THIERRY MARTIN

Annexe 7: arrêté d'extension 1



Direction Territoriale de la Protection Judiciaire
de la Jeunesse Gard-Lozère
6 Rue du mail
CS94002
30918 NIMES cedex 2
Affaire suivie par : Gilbert REGES
☎ : 04 34 22 27 00
courriel : gilbert.reges@justice.fr



La Présidente

Direction Générale Adjointe des Solidarités
Direction Enfance et Petite Enfance
Service de l'offre d'accueil
Etablissements et Services Sociaux et
Médico-Sociaux de la Protection de l'enfance
3 rue Guillemette 30044 Nimes cedex 9
Affaire suivie par : Gwenola ADELIS
☎ : 06 73 88 67 46
courriel : gwenola.adelis@gard.fr

ARRETE N° 2022 - DEPE - 72
Portant modification de l'autorisation de
fonctionnement de la Maison d'Enfants à
Caractère Social SAINT JOSEPH à Alès
Gérée par l'Association Pour la Protection de
l'Enfance en Danger Moral (APEDM)

La Préfète
Officier de la Légion d'honneur
Officier de l'Ordre National du mérite

La Présidente du Conseil Départemental

Vu le Code de l'Action Sociale et des Familles, notamment l'article D. 313-2,
Vu le Code Civil et notamment ses articles 375 et suivants,

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales,

Vu l'ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante,

Vu la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale,

Vu la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires,

Vu la loi n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants, notamment l'article 5.

Vu le décret du 17 février 2021 nommant Madame Marie-Françoise Lecaillon, préfète du Gard, à compter du 8 mars 2021,

Vu le décret du 17 février 2021 nommant Madame Marie-Françoise Lecaillon, préfète du Gard, à compter du 8 mars 2021,

Vu l'arrêté préfectoral du 13 novembre 1961 habilitant le Foyer Saint Joseph à titre définitif en qualité de Maison d'Enfants à Caractère Social,

Vu l'arrêté conjoint de la Préfecture du Gard et du Conseil départemental du Gard n° 30-2016-12-27-016 du 27 décembre 2016 portant renouvellement de l'autorisation de fonctionnement de la Maison d'Enfants à Caractère Social Saint Joseph à Alès d'une capacité totale de 69 places à compter du 4 janvier 2017,

Considérant que le projet s'inscrit dans la perspective des orientations du futur schéma départemental des solidarités,

Considérant qu'au regard des besoins pour la prise en charge de fratries, des tensions en termes de situations en attente et de la situation du dispositif d'accueil, il est nécessaire de renforcer l'offre d'accueil,

Considérant le projet déposé par la Maison d'Enfants à Caractère Social Saint Joseph à Alès gérée par l'Association APEDM,

Sur proposition du Secrétaire Général de la Préfecture du Gard et du Directeur Général des Services du Département,

ARRETENT

Article 1^{er} : La création de 6 places supplémentaires en hébergement complet (internat) à la Maison d'Enfants à Caractère Social Saint Joseph à Alès est autorisée à compter du 1^{er} octobre 2022. Ainsi, la capacité totale de la MECS Saint Joseph à Alès est portée à 75 places. L'âge du public accueilli, garçons et filles, est compris entre 0 et 21 ans.

Article 2 : Les caractéristiques de l'établissement mentionné à l'article 1 sont répertoriés au répertoire FINESS comme suit :

Identification de l'entité juridique de rattachement :

ADEDM Association Pour la Protection de l'Enfance en Danger Moral

Adresse administrative :

3, avenue Pierre Coiras 30100 Alès

N°FINESS : 30 000 063 5

N° SIREN : 775 848 278 000

Identification de l'établissement :

Foyer St JOSEPH Maison d'Enfants à Caractère Social

Adresse administrative :

3, avenue Pierre Coiras 30100 Alès

Code catégorie établissement : 177

N°FINESS : 30 078 130 9

N° SIREN : 775 848 278 00013

Discipline		Clientèle		Activité		Capacité totale autorisée
912	Hébergement social pour Enfants et Adolescents	800	Enfants, Adolescents ASE et Justice	11	Hébergement complet (Internat)	48
931	Suivi social en milieu ouvert	800	Enfants, Adolescents ASE et Justice	16	Prestation en milieu ordinaire (SAPMN)	27

Article 3 : Conformément aux dispositions de l'article L 313-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles, tout changement important dans l'activité, l'installation, l'organisation, la direction ou le fonctionnement d'un établissement ou d'un service soumis à autorisation doit être portée à la connaissance de l'autorité compétente. Lorsque l'autorisation est accordée à une personne physique ou morale de droit privé, elle ne peut être cédée qu'avec l'accord de l'autorité concernée.

Article 4 : Conformément à l'arrêté conjoint de la Préfecture du Gard et du Conseil départemental du Gard n° 30-2016-12-27-016 du 27 décembre 2016 portant renouvellement de l'autorisation de fonctionnement de la Maison d'Enfants à Caractère Social Saint Joseph à Alès, la validité de la présente autorisation est fixée à 15 ans à compter du **04 janvier 2017**.

Article 5 : Conformément à l'article R. 421-1 du Code de justice administrative, toute contestation éventuelle du présent arrêté pourra faire l'objet d'un recours contentieux devant le Tribunal administratif de Nîmes, situé au 16 Avenue Feuchères 30941 Nîmes, dans le délai de deux mois à compter de sa notification aux personnes auxquelles il se rapporte, ou de sa publication s'agissant des tiers.

Article 6 : Monsieur le Secrétaire Général de la Préfecture du Gard, Monsieur le Directeur Général des Services du Département, Monsieur le Président de l'Association sont chargés chacun en ce qui les concerne de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au recueil des actes administratifs du département du Gard.

Fait à Nîmes, le 30/09/2022

La Préfete



Marie-Françoise LECAILLON

La Présidente du Conseil Départemental



Annexe 8: arrêté d'extension 2



Direction Territoriale de la Protection Judiciaire
de la Jeunesse Gard-Lozère
6 Rue du mail
CS94002
30918 NIMES cedex 2
Affaire suivie par : Gilbert REGES
☎ : 04 34 22 27 00
courriel : gilbert.reges@justice.fr



La Présidente

Direction Générale Adjointe des Solidarités
Direction Enfance et Petite Enfance
Service de l'offre d'accueil
Établissements et Services Sociaux et
Médico-Sociaux de la Protection de l'enfance
3 rue Guillemette 30044 Nimes cedex 9
Affaire suivie par : Gwenola ADELIS
☎ : 06 73 88 67 46
courriel : gwenola.adelis@gard.fr

ARRETE N°

Portant modification de l'autorisation de
fonctionnement de la Maison d'Enfants à
Caractère Social SAINT JOSEPH à Alès
Gérée par l'Association Pour la Protection de
l'Enfance en Danger Moral (APEDM)

La Préfète du Gard
Officier de la Légion d'honneur
Commandeur de l'ordre national du Mérite

La Présidente du Conseil Départemental

- Vu** le Code de l'Action Sociale et des Familles, notamment l'article D. 313-2,
- Vu** le Code Civil et notamment ses articles 375 et suivants,
- Vu** le Code Général des Collectivités Territoriales,
- Vu** le Code de la Justice Pénale des Mineurs,
- Vu** la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale,
- Vu** la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires,
- Vu** la loi n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants, notamment l'article 5.
- Vu** le décret du 17 février 2021 nommant Madame Marie-Françoise Lecaillon, préfète du Gard, à compter du 8 mars 2021,

Vu l'arrêté préfectoral du 13 novembre 1961 habilitant le Foyer Saint Joseph à titre définitif en qualité de Maison d'Enfants à Caractère Social,

Vu l'arrêté conjoint de la Préfecture du Gard et du Conseil départemental du Gard n° 30-2016-12-27-016 du 27 décembre 2016 portant renouvellement de l'autorisation de fonctionnement de la Maison d'Enfants à Caractère Social Saint Joseph à Alès d'une capacité totale de 69 places à compter du 4 janvier 2017,

Vu l'arrêté conjoint de la Préfecture du Gard et du Conseil départemental du Gard n° DEPE-2022-72 du 30 septembre 2022 portant modification de l'autorisation de fonctionnement de la Maison d'Enfants à Caractère Social Saint Joseph à Alès d'une capacité totale de 75 places,

Vu l'adoption du Schéma départemental des Solidarités 2022-2027 en date du 18 novembre 2022,

Considérant le projet déposé par la Maison d'Enfants à Caractère Social Saint Joseph à Alès gérée par l'Association APEDM,

Considérant que le projet s'inscrit dans les orientations du Schéma départemental des solidarités sociales 2022-2027, et plus particulièrement dans l'Orientation n°1 - Bien grandir « A chaque âge, au plus près des besoins des enfants » dont l'objectif stratégique est de « Répondre à tous les besoins de tous les enfants confiés à l'Aide sociale à l'enfance » au travers du développement de l'offre d'accueil afin d'avoir une « solution pour chaque enfant »,

Considérant qu'au regard des besoins pour la prise en charge de fratries, des tensions en termes de situations en attente et de la situation du dispositif d'accueil, il est nécessaire de renforcer l'offre d'accueil,

Considérant les dispositions de l'article D 313-2 du Code de l'Action Sociale et des Familles, qui confèrent aux autorités administratives la possibilité d'accroître la capacité d'accueil d'un établissement existant dès lors qu'elle ne dépasse pas le seuil de 30 % de la capacité d'origine.

Sur proposition du Secrétaire Général de la Préfecture du Gard et du Directeur Général des Services du Département,

ARRETENT

Article 1^{er} : La création de 6 places supplémentaires en hébergement complet (internat) à la Maison d'Enfants à Caractère Social Saint Joseph à Alès est autorisée à compter du 1^{er} janvier 2023. Ainsi, la capacité totale de la MECS Saint Joseph à Alès est portée à 81 places. L'âge du public accueilli, garçons et filles, est compris entre 0 et 21 ans.

Article 2 : Les caractéristiques de l'établissement mentionné à l'article 1 sont répertoriés au répertoire FINESS comme suit :

Identification de l'entité juridique de rattachement :

APEDM Association Pour la Protection de l'Enfance en Danger Moral

Adresse administrative :

3, avenue Pierre Coiras 30100 Alès
N°FINESS : 30 000 063 5

N° SIREN : 775 848 278 000

Identification de l'établissement :

Foyer St JOSEPH Maison d'Enfants à Caractère Social

Adresse administrative :

3, avenue Pierre Coiras 30100 Alès

Code catégorie établissement : 177

N°FINESS : 30 078 130 9

N° SIREN : 775 848 278 00013

Discipline		Clientèle		Activité		Capacité totale autorisée
912	Hébergement social pour Enfants et Adolescents	800	Enfants, Adolescents ASE	11	Hébergement complet (Internat)	54
931	Suivi social en milieu ouvert	800	Enfants, Adolescents ASE	16	Prestation en milieu ordinaire (SAPMN)	27

Article 3 : Conformément aux dispositions de l'article L 313-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles, tout changement important dans l'activité, l'installation, l'organisation, la direction ou le fonctionnement d'un établissement ou d'un service soumis à autorisation doit être portée à la connaissance de l'autorité compétente. Lorsque l'autorisation est accordée à une personne physique ou morale de droit privé, elle ne peut être cédée qu'avec l'accord de l'autorité concernée.

Article 4 : Conformément à l'arrêté conjoint de la Préfecture du Gard et du Conseil départemental du Gard n° 30-2016-12-27-016 du 27 décembre 2016 portant renouvellement de l'autorisation de fonctionnement de la Maison d'Enfants à Caractère Social Saint Joseph à Alès, la validité de la présente autorisation est fixée à 15 ans à compter du **04 janvier 2017**.

Article 5 : Conformément à l'article R. 421-1 du Code de justice administrative, toute contestation éventuelle du présent arrêté pourra faire l'objet d'un recours contentieux devant le Tribunal administratif de Nîmes, situé au 16 Avenue Feuchères 30941 Nîmes, dans le délai de deux mois à compter de sa notification aux personnes auxquelles il se rapporte, ou de sa publication s'agissant des tiers.

Article 6 : Monsieur le Secrétaire Général de la Préfecture du Gard, Monsieur le Directeur Général des Services du Département, Monsieur le Président de l'Association sont chargés chacun en ce qui les concerne de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au recueil des actes administratifs de la Préfecture et sur le site internet du département du Gard.

Fait à Nîmes, le

La Préfete

Marie-Françoise LECAILLON

La Présidente du Conseil Départemental

Françoise LAURENT-PERRIGOT

Annexe 9: extrait du budget prévisionnel 2023

Extrait du document explicatif pour le budget prévisionnel 2023 :

Rencontres en présence d'un tiers + 10 PLACES

Suite aux derniers échanges avec vos services sur le service rencontres médiatisées en présence d'un tiers, il s'avère que notre dispositif est saturé au même titre que l'offre du département.

Pour rappel en 2021, nous avons fait 716 journées avec un taux d'activité de 110.00 %, nous sommes au 30/09/2022 déjà à 101 % des journées à effectuer sur l'année, nous refusons des situations toutes les semaines.

Nous vous proposons d'augmenter notre capacité sur ce service de 10 places pour des enfants extérieurs à la MECS. Cette augmentation permettrait de dégager des places pour les situations en attente et dégager du temps pour les travailleurs sociaux du département.

Annexe 10: appréciation général HAS

FOYER SAINT-JOSEPH | 300781309

Niveau global atteint par l'ESSMS

Présentation de la synthèse de la cotation des trois chapitres.



Appréciation générale

L'établissement est actuellement géré par une double direction, une direction éducative et une direction adjointe financière.

L'établissement se situe dans un environnement citadin dans une propriété constituée d'une partie internat, d'une partie administrative et de structures supports afin de permettre le développement d'une offre complète d'accompagnement des enfants et jeunes confiés.

L'établissement propose également des services extérieurs composés d'unités plus autonomes pour les jeunes situés dans un environnement semi urbain.

Cette organisation permet l'inclusion progressive selon l'âge et le niveau d'autonomie des jeunes.

On pourra noter pour l'ensemble du dispositif :

- L'ensemble des services proposés par l'ESSMS constitue une palette d'interventions susceptibles de répondre aux besoins du département.

- Les entretiens réalisés auprès de l'ensemble des personnes accompagnées nous ont permis de constater leur satisfaction tant au niveau des conditions de vie que des modalités d'accompagnement.

- Le professionnalisme et l'implication des professionnels, ainsi que la connaissance des documents et des procédures et l'appropriation des moyens de communication ont pu être observées.

- La mise en place d'une structure documentaire complète et accessible à toutes les parties prenantes.

- La qualité des moyens mis en œuvre pour favoriser la bientraitance, l'éthique et la participation des parties prenantes associée à l'affichage des valeurs coconstruites (« l'arbre des valeurs »)

- Un modèle de management prenant en compte la GPEC pour adapter les compétences aux évolutions de l'organisation

- La mise en place d'un environnement de vie et des moyens pour favoriser l'inclusion et l'évolution au regard de l'autonomie de la personne accompagnée.

- Un grand nombre de réunions, de commissions entre les jeunes et les professionnels pour échanger sur la bientraitance avec le travail sur l'arbre des valeurs diffusé dans les différents lieux ainsi qu'une diversité des moyens de participations mise en place.

Cependant, quelques axes de progrès sont à noter :

- Les professionnels ne peuvent pas garantir l'évaluation au minimum annuelle des projets personnalisés. La traçabilité du respect de cet élément n'est pas formalisée.

- Concernant les droits des usagers, le manque de vérification de l'appropriation, par les usagers ou leurs familles, des outils de la loi 2002 et des contenus des documents réglementaires.

- Au plan de la gestion des plaintes et réclamations, on a pu constater une formalisation partielle et un plan de gestion de crise non actualisé.

- Les modalités de fonctionnement des différents moyens de participations ne sont pas formalisées.

- La notion de l'éthique n'est pas homogène pour l'ensemble des parties prenantes.

- On constate un manque de généralisation, à l'ensemble du dispositif en place, de l'utilisation des enquêtes de satisfaction.

Néanmoins, l'ESSMS est en démarche et en recherche permanente de l'amélioration de la qualité des services proposés afin de répondre à la commande sociale.

PRUNET

Pascal

Sept 2024

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale
ETABLISSEMENT DE FORMATION : IMF AVIGNON**

Accompagner la MECS dans le passage en dispositif efficient

Résumé :

Ce mémoire explore la transformation de la MECS Foyer Saint-Joseph à ALES, que je dirige depuis janvier 2021, vers un accompagnement inclusif et bienveillant, répondant aux besoins évolutifs des enfants et de leurs familles. Grâce à une vision holistique, appuyée sur des concepts théoriques solides et notamment le rapport Aguilera, j'ai mis en place un plan d'actions visant à personnaliser l'accompagnement, renforcer les compétences parentales et redonner du sens aux professionnels. Ce projet soutient le parcours de chaque enfant, améliore le climat social au sein des équipes et s'aligne avec les nouvelles exigences des politiques publiques en matière de protection de l'enfance, notamment la prévention des violences et l'amélioration des conditions de travail. La MECS devient un dispositif ressource, offrant un accompagnement individualisé à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, tout en valorisant les familles et l'inclusion sociale des enfants.

Mots clés :

MECS, accompagnement bienveillant, parcours de l'enfant, individualisation, protection de l'enfance, holistique, parentalité, dialogue social, conditions de travail, dispositif ressource, politiques publiques, QVCT, inclusion, climat social, transformation organisationnelle, projet personnalisé, traitement de la violence.

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.