



# ADVSEA

Association Départementale de Vaucluse  
pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte

# 2021

## PROJET D'ÉTABLISSEMENT



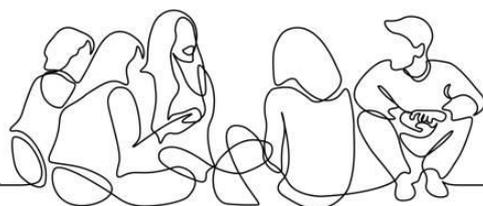
## MAISON D'ENFANTS LA VERDIÈRE

641 chemin de Montfavet  
84140 MONTFAVET

☎ 04 90 31 00 83 📠 04 90 32 83 90  
✉ [verdiere@advsea84.asso.fr](mailto:verdiere@advsea84.asso.fr)

N° Version	Commentaires	Validation
1.01	Élaboré par l'ensemble des professionnels du foyer	2013
1.02	Élaboré par l'ensemble des professionnels de la MECS et l'assistance du Siège	Conseil d'administration du 11/10/2021

SIÈGE SOCIAL



Association Départementale de Vaucluse pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte



## SOMMAIRE

<b>I.</b>	<b>L'ADVSEA</b> .....	<b>6</b>
<b>II.</b>	<b>LA MECS LA VERDIÈRE</b> .....	<b>7</b>
II.1.	L'IDENTITÉ DU SERVICE .....	7
<b>III.</b>	<b>D'OÙ VENONS-NOUS ? LE SOCLE DE NOTRE ACTION</b> .....	<b>8</b>
III.1.	LE CHAMP DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE : LOIS FONDATRICES ET ÉVOLUTION DE LA DÉFINITION ET DE LA PRISE EN COMPTE DES DROITS DE L'ENFANT .....	8
III.1.1.	De la toute-puissance du père vers l'autorité parentale.....	8
III.1.2.	L'émergence de la protection de l'enfance .....	8
III.1.3.	Un enjeu de coordination entre sphère privée et sphère publique.....	9
III.1.4.	L'enjeu de la parole de l'enfant .....	10
III.2.	L'ADVSEA : ORGANISME GESTIONNAIRE.....	11
III.2.1.	Historique de l'association – organisation de l'activité.....	11
III.2.1.1	Historique .....	11
III.2.1.2	Organisation de l'activité .....	12
III.2.2.	Le projet associatif.....	13
III.2.2.1	Des valeurs fortes portées par tous .....	13
III.2.2.2	Un Siège Social : pierre angulaire de l'ADVSEA.....	14
III.2.2.3	Une véritable gouvernance associative.....	15
III.2.3.	Les fonctions supports du siège administratif.....	15
III.3.	LES MECS AU SEIN DE L'ADVSEA .....	16
III.3.1.	Les implantations sur le département.....	16
III.3.2.	Les enjeux et missions des mecs .....	16
III.3.3.	Le cadre juridique et financier .....	18
III.3.3.1	Textes règlementaires .....	19
III.3.3.2	Financement.....	19
III.3.4.	Les recommandations de bonnes pratiques.....	20
III.4.	LA MAISON D'ENFANTS LA VERDIÈRE.....	20
III.4.1.	Son histoire .....	20
III.4.2.	Une institution face à une nécessité de changement .....	21

III.4.3.	Des professionnels engagés/ investis dans le changement.....	22
<b>IV.</b>	<b>OÙ EN SOMMES-NOUS ? LA MAISON D'ENFANTS AUJOURD'HUI .....</b>	<b>24</b>
IV.1.	LE PUBLIC ACCUEILLI .....	24
IV.1.1.	Caractéristiques spécifiques .....	24
IV.1.1.1	La spécificité du département de Vaucluse .....	24
IV.1.1.2	Les caractéristiques spécifiques .....	24
IV.1.2.	Des dynamiques de parcours pour lutter contre l'exclusion (les exclusions) .....	25
IV.1.2.1	Éviter les risques réels de polyexclusion .....	25
IV.1.2.2	L'exclusion institutionnelle : un écueil à éviter dans l'intérêt de l'enfant .....	26
IV.1.2.3	L'importance d'un parcours cohérent.....	27
IV.1.3.	Problématiques et besoins nouveaux.....	28
IV.2.	L'OFFRE DE SERVICE .....	29
IV.2.1.	Les fondements théoriques et éthiques .....	30
IV.2.2.	Les modes d'organisation et l'adaptation aux besoins de l'enfants .....	31
IV.2.3.	Les moyens mis en œuvre .....	32
IV.2.4.	Les moyens humains.....	32
IV.2.4.1	Un dispositif au service des enfants : l'accueil à la journée .....	33
IV.2.5.	L'ancrage sur et avec le territoire : partenariats et ouverture .....	34
IV.2.5.1	Des partenariats co-construits .....	34
IV.2.5.2	À la fois prescripteur et partenaire : les services de l'ASE .....	35
IV.3.	LA PERSONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT OU LA DIALECTIQUE DE L'INTIME ET DU COLLECTIF.....	35
IV.3.1.	Les modalités d'admission .....	36
IV.3.2.	Les trois réunions de suivi du projet personnalisé de l'enfant.....	36
IV.3.2.1	La réunion d'élaboration de la feuille de route d'accompagnement .....	37
IV.3.2.2	La réunion à mi-parcours .....	37
IV.3.2.3	La réunion à échéance.....	37
IV.3.3.	Le choix de la référence .....	37
IV.3.4.	Les modalités d'orientation ou de sortie.....	40
IV.4.	L'EXERCICE DES DROITS INDIVIDUELS.....	40
IV.4.1.	Le respect de l'autorité parentale .....	40
IV.4.2.	Le droit à la confidentialité .....	41
IV.4.3.	Le droit à l'information .....	41
IV.4.4.	Les voies de recours.....	42
IV.5.	L'ORGANISATION ET L'ENCADREMENT .....	42
IV.5.1.	Les fonctions de pilotages .....	42
IV.5.2.	Les équipes transdisciplinaires .....	43
IV.5.3.	Les fonctions supports.....	43
IV.6.	RESSOURCES HUMAINES ET COMPÉTENCES .....	44
IV.6.1.	Organisation hiérarchique et fonctionnelle.....	44

IV.6.2.	Formation et évolution des compétences.....	45
IV.6.3.	Relations sociales.....	45
IV.7.	GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET DE L'ACTIVITÉ.....	46
IV.8.	LA DÉMARCHE QUALITÉ.....	47
IV.8.1.	Le projet d'établissement.....	47
IV.8.2.	Les bilans et constats.....	48
IV.8.2.1	Les Points Forts.....	48
IV.8.2.2	Les points d'efforts.....	48
IV.8.3.	Un incontournable : la promotion de la bientraitance.....	49
<b>V.</b>	<b>OÙ ALLONS-NOUS ? LA MAISON DES ENFANTS DEMAIN.....</b>	<b>50</b>
V.1.	POUR UNE MEILLEURE RÉPONSE AUX BESOINS DES JEUNES.....	50
V.1.1.	Une organisation horizontale en lien avec la scolarité.....	50
V.1.2.	De la colocation au studio pour un apprentissage de l'autonomie.....	51
V.1.3.	Un accueil à la journée comme véritable dispositif adossé à la mecs.....	52
V.1.4.	Une place d'accueil d'urgence à repenser dans un dispositif spécifique.....	53
V.1.5.	Le groupe de vie de la maison des enfants : un espace dédié et préservé.....	54
V.1.6.	La coordination du parcours de l'enfant.....	55
V.2.	LE TRAVAIL AVEC LES FAMILLES : UNE PRÉOCCUPATION CONJOINTE MECS/ASE.....	55
V.3.	UN CADRE DE TRAVAIL À AMÉLIORER POUR LES PROFESSIONNELS.....	56
V.4.	UN PROJET PATRIMONIAL ATTENDU.....	58
V.4.1.	Éléments de contexte.....	58
V.4.2.	Le projet en lui-même.....	58
V.4.3.	Envisager la mise en œuvre du mandat unique.....	59
V.4.4.	Une action qualitative renforcée à moyen constant.....	59
V.5.	DES PARTENARIATS À CONSTRUIRE SUR UN TERRITOIRE EN MOUVEMENT.....	60
V.5.1.	L'appui indispensable de la pédopsychiatrie.....	60
V.5.2.	La collaboration avec la PJJ à développer.....	62
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>64</b>
<b>VII.</b>	<b>FICHES ACTIONS.....</b>	<b>65</b>

## I. L'ADVSEA

Création : 18 juin 1936

### ➤ Histoire et évolution

C'est en 1936 qu'est créé le **Comité de défense et de protection de l'Enfance en danger moral et des mineurs traduits en justice** qui deviendra plus tard en 1963 l'ADVSEA.

Ce comité s'est organisé autour de deux services qui ont structuré de manière sensible notre identité associative : le service de placement familial ainsi que le service des enquêtes sociales.

À peine dix années plus tard, au lendemain de la seconde guerre mondiale, a été ouvert le premier centre d'accueil collectif de mineurs de l'Association appelé « l'Herbe », qui deviendra en 1955 « La Sauvane » et sera installé à

Montfavet, puis le foyer la Verdière en 1984, puis la MECS la Verdière en 2011. Comme beaucoup d'associations de protection de l'Enfance, il s'agissait de mettre à l'abri et d'éduquer les millions d'orphelins de l'après-guerre.

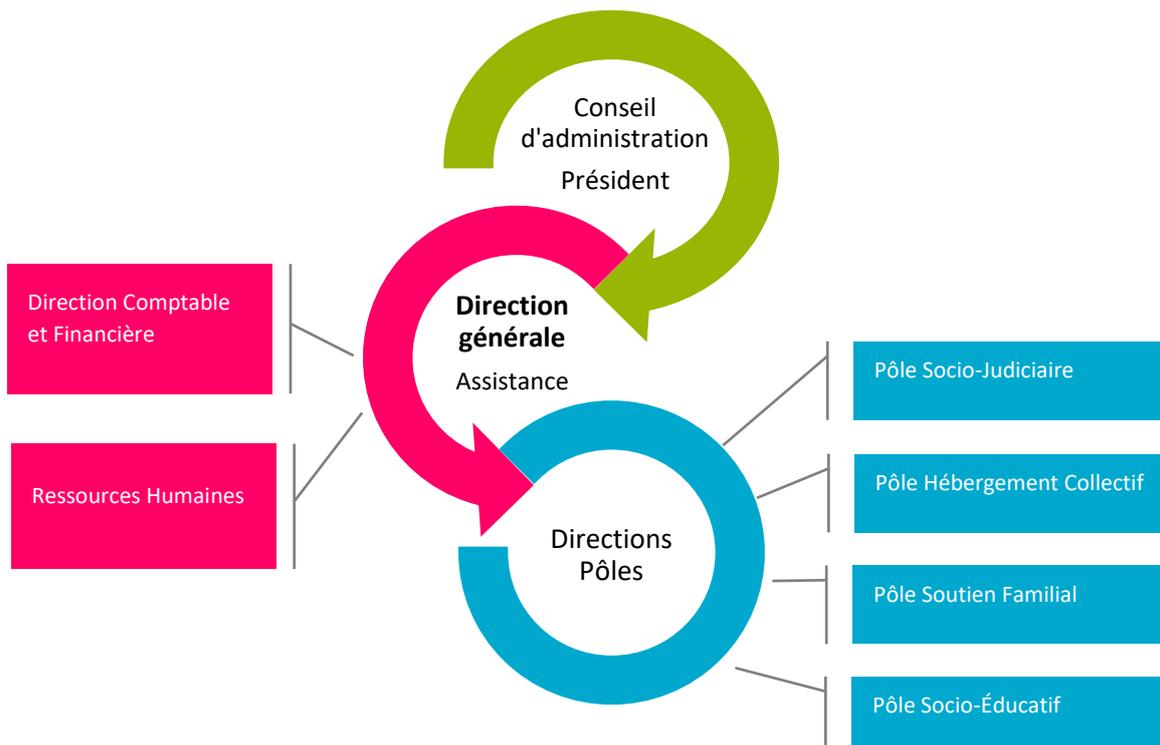
En 1963, l'Association succède au plan juridique au comité, avec de facto la création du Siègne.

L'ADVSEA est créée sous le sigle que nous connaissons actuellement, issue du mouvement dit des Sauvegardes de l'Enfance.

Plusieurs services vont successivement prendre place au sein de l'Association, après la création du Siègne en 1963 :

- le service d'AEMO en 1965,
- le service des Tutelles en 1970, qui deviendra le SAEGPS en 2009,
- le service de Prévention Spécialisée en 1973, tout comme le service social auprès du TGI d'Avignon,
- le Moulin du Vaisseau en 1974,
- l'installation du foyer annexe de la Verdière aux Sources en 1986,
- le CHAO en 1988 avec une réorganisation administrative le regroupant avec les Sources. fermeture en 2002.
- le SAPSAD en 2009,
- le service de MJPM en 2011,
- le SIE (ex Enquêtes Sociales) et les VPT en 2012,
- le SSJ en 2014,
- la Médiation familiale en 2021.

### ➤ Organigramme général



## II. LA MECS LA VERDIÈRE

### II.1. L'IDENTITÉ DU SERVICE

#### ➤ Identification de l'établissement

AUTORISATION/ HABILITATION | Conseil départemental/

NOMBRE D'ETP | 36

CAPACITE | 33 places (31 ASE, 2 PJJ, 1 d'urgence) |

PUBLIC | 8-18 ans



#### ➤ Structure architecturale

La MECS est située dans une propriété à Montfavet. Il est composé d'un bâtiment principal et de 2 bâtiments annexes.

#### ➤ Missions et types de prises en charge

**Les missions** des MECS sont définies par le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) et s'inscrivent dans le cadre de la Protection de l'Enfance, en lien avec les orientations départementales de Vaucluse définies dans le schéma de protection de l'Enfance. Les MECS sont soit des structures privées gérées par des associations, soit des établissements publics. Le Conseil départemental donne l'habilitation pour recevoir des enfants relevant de l'ASE et finance.

Certaines Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS) possèdent également l'habilitation Justice au titre de l'ordonnance 45-174 du 02 Février 1945, comme la MECS la Verdrière depuis 1991.

**Le type de prises en charge** : Lieu de vie ouvert toute l'année, la MECS propose un accueil permanent et tend à s'adapter à la situation de chaque enfant. Les jeunes sont accueillis sur 3 unités de vie de 10 jeunes chacune.

L'organisation des groupes est « horizontale » et prévoit 3 tranches d'âge, en lien avec la scolarité :

- **les primaires (8/11 ans)**, hébergés dans des chambres individuelles,
- **les collégiens (de la 6<sup>ème</sup> à la 4<sup>ème</sup>)**, hébergés dans des chambres individuelles,
- **les grands ados de la 3<sup>ème</sup> au lycée ou formation professionnelle**. Hébergement sur 2 dispositifs distincts en fonction de la maturité et de l'autonomie : soit sur le collectif mais avec des chambres individuelles, soit sous la forme d'une « colocation » pour aborder avec 4 jeunes l'accompagnement en semi-autonomie.
- 

Enfin, et parce que penser une meilleure réponse aux besoins des jeunes, c'est inévitablement réfléchir à leur prise en charge en journée, la modalité d'accueil en journée a continué à développer son activité de soutien éducatif.

#### ➤ Objectif du service

- **Accueillir** et garantir une continuité éducative 7/7 j à partir des lieux de vie.
- **Privilégier** une approche pluridisciplinaire.
- **Maintenir** les liens familiaux et valoriser les compétences parentales au travers d'un travail d'étayage ou de restauration de la parentalité qui repose sur l'idée de compétences parentales, des potentialités du système familial à être acteur de changement.

### III. D'OU VENONS-NOUS ? LE SOCLE DE NOTRE ACTION

#### III.1. LE CHAMP DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE : LOIS FONDATRICES ET ÉVOLUTION DE LA DÉFINITION ET DE LA PRISE EN COMPTE DES DROITS DE L'ENFANT

L'Organisation mondiale de la Santé définit l'enfance comme la période de la vie humaine allant de la naissance à 18 ans. Le mot « enfant » désigne une position relative à un parent, indépendamment de l'âge. Le caractère de la filiation légale ou du lien affectif est prégnant.

##### III.1.1. DE LA TOUTE-PUISSANCE DU PÈRE VERS L'AUTORITÉ PARENTALE

Dans l'antiquité, au sein des sociétés paternalistes, le pouvoir du père est tout puissant. Il a le droit de vie ou de mort sur l'enfant et également le pouvoir de l'abandonner. Recueilli par un étranger, ce dernier était promis à l'esclavage, à la prostitution ou à l'école de gladiateur.<sup>1</sup>

La puissance paternelle disparaît pour faire place à l'autorité parentale. Inscrit depuis le Code Napoléon de 1804, l'article 371 du Code civil stipule que « L'enfant, à tout âge, doit honneur et respect à ses père et mère »<sup>2</sup>. Cet article, encore présent dans le Code civil, est le signe de la persistance du droit romain dans le droit familial. Il désigne la soumission de l'enfant à ses parents au-delà de sa majorité. Cette faible évolution montre la négation du droit de l'enfant. Il se base sur la croyance que les parents ont une affection naturelle pour leur enfant, et suppose que les parents veulent le bien de leur enfant.

Par la suite, la loi n° 70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale permet d'accompagner la transformation des modes de vie familiaux<sup>3</sup> (naissances hors mariage, divorces, séparations...). Cette loi introduit un ensemble de droits, mais également de devoirs des parents envers leur enfant mineur. Au-delà de l'exercice commun de l'autorité parentale par le père et la mère, il s'agit d'une reconnaissance et de l'affirmation des droits de l'enfant.

##### III.1.2. L'ÉMERGENCE DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE

Au Moyen-Âge, l'église recueille certains enfants abandonnés dans les Hôtel-Dieu. La protection de l'enfance se limite à la charité. « Une évolution majeure est amorcée avec la Révolution qui proclame le droit au secours et qui met en place une première forme d'assistance publique à une époque où le phénomène des abandons d'enfants semble d'autant plus important qu'il est mieux répertorié. »<sup>4</sup>. Outre les problèmes économiques, les enfants abandonnés sont majoritairement issus d'une union considérée comme illégitime ou avant le mariage, donc recueillis ou abandonnés dès la naissance.

Au cours du XVIIIe et XIXe siècle, l'état met en place une forme d'aide sociale afin de rémunérer certaines familles paysannes pour prendre soin des enfants abandonnés et « de modiques pensions dans le but de les dissuader d'abandonner leurs enfants ». Il s'agit de protection de l'enfant au sens de l'abandon et non au sens que l'on entend aujourd'hui de la protection face à des violences ou des négligences parentales. À partir de la loi de 1882 sur l'instruction élémentaire obligatoire, la protection de l'enfance va faire son apparition au détriment des droits du père, en **s'immisçant au sein de la vie familiale**. En 1889, la loi sur la protection des enfants maltraités et moralement abandonnés va faire émerger la reconnaissance de droits positifs aux enfants. Cette loi prévoit « la déchéance de la puissance paternelle lorsque "les père et mère, par leur ivrognerie habituelle, leur conduite notoire et scandaleuse ou par leurs mauvais traitements compromettent soit la santé, soit la sécurité, soit la moralité de leurs enfants." En 1898, une autre loi punit pénalement les maltraitances à enfants et permet le placement des enfants maltraités à l'Assistance publique. »<sup>5</sup>

1 de Ayala Constance, « L'histoire de la protection de l'enfance », *Le Journal des psychologues*, 2010/4 (n° 277), p. 24-27. DOI : 10.3917/jdp.277.0024. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-journal-des-psychologues-2010-4-page-24.htm>

2 L'Éthique à Nicomaque, Aristote

3 <https://www.senat.fr/rap/I01-071/I01-0711.html>

4 de Ayala Constance, « L'histoire de la protection de l'enfance », *Le Journal des psychologues*, 2010/4 (n° 277), p. 24-27. DOI : 10.3917/jdp.277.0024. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-journal-des-psychologues-2010-4-page-24.htm>

5 Youf Dominique, « Protection de l'enfance et droits de l'enfant », *Études*, 2011/12 (Tome 415), p. 617-627. URL : <https://www.cairn.info/revue-etudes-2011-12-page-617.htm>

L'idée de **droits spécifiques à l'enfant** apparaît pour la première fois en 1924 avec la ratification des États membres de la Déclaration de Genève sur les droits de l'enfant. L'enfant se définit et se caractérise par sa jeunesse et sa vulnérabilité. Il doit faire l'objet d'un intérêt particulier, car l'enfant n'a pas les moyens de se protéger seul. La Déclaration de Genève affirme que « l'humanité doit donner à l'enfant ce qu'elle a de meilleur ». Bien que ce texte annonce une avancée, il n'a aucune valeur contraignante pour les états.

Il faudra attendre la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (Annexe I) du 20 novembre 1989 pour produire des effets juridiques. Ce traité international adopté par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations unies en 1990 permet de reconnaître et protéger les droits spécifiques des enfants : à une identité, à la santé, à l'éducation, à la protection et à la participation. Le concept de droits de l'homme est alors étendu aux enfants, lui donnant une dimension universelle. Le traité introduit notamment les **concepts d'intérêt supérieur de l'enfant et de respect des opinions de l'enfant**.

### III.1.3. UN ENJEU DE COORDINATION ENTRE SPHÈRE PRIVÉE ET SPHÈRE PUBLIQUE

Les nouvelles lois de 1889 et 1898 visant la protection des enfants, font émerger de nouvelles problématiques. Les enfants pris en charge par les Hôtel-Dieu et autres structures sont plus âgés et ont vécu des situations difficiles. « ...si un enfant en danger ne devient pas forcément un enfant délinquant, un mineur délinquant a été ou est le plus souvent un mineur en danger. Par ailleurs, au regard des risques inhérents à l'évolution et aux mutations de notre société qui jalonnent le parcours des enfants, il semblerait que tous soient en danger de délinquance ».<sup>6</sup>

La délinquance relie alors la protection de l'enfance dans un modèle répressif (maison de correction). La guerre modifie cette approche quant aux besoins de la nation à se reconstruire. L'ordonnance de 1945 sur l'enfance délinquante, repense la justice des mineurs en donnant la primauté à l'éducatif sur le répressif déclarant ainsi : « La France n'est pas assez riche d'enfants pour qu'elle ait le droit de négliger tout ce qui peut en faire des êtres sains. La guerre et les bouleversements d'ordre matériel et moral qu'elle a provoqué, ont accru dans des proportions inquiétantes la délinquance juvénile. La question de l'enfance coupable est une des plus urgentes de l'époque présente... ». Malgré tout, l'incompréhension des causes de la délinquance juvénile conduit régulièrement les politiques publiques à encourager une approche plus répressive.

Depuis, l'ordonnance du 23 décembre 1958 a étendu le domaine d'intervention de la justice des mineurs à l'enfance en danger. Dans le cadre de la protection de l'enfance, deux juges du Tribunal de Grande Instance (TGI) sont saisis :

- Le Juge des affaires familiales (JAF) est compétent en matière de contentieux familial, notamment pour juger l'autorité parentale et les droits de visite. (Les décisions du JAF sont souveraines sur celle du JE)
- Le Juge pour Enfant (JE) est un magistrat intervenant dans le cadre de l'assistance éducative à mineurs en danger. Il juge si les conditions de l'éducation de l'enfant paraissent compromises ou si sa santé, sa sécurité et/ ou sa moralité sont menacées. Il préside également le tribunal pour enfants (pénal) en cas de délit de celui-ci. Diverses mesures peuvent être prises par le juge des enfants pour comprendre la situation du mineur et de son environnement familial : enquête sociale, mesure d'investigation et d'orientation éducative, expertise.

La prévention apparaît alors comme primordiale dans les missions des services du département représenté par l'Aide sociale à l'enfance (ASE) qui veillera alors « à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles », notamment celles « en difficulté ou en rupture avec leur milieu »<sup>7</sup>.

---

6 Bernard Marie-Martine, « L'enfant en danger de délinquance. Les pistes oubliées de la prévention de la délinquance juvénile », Journal du droit des jeunes, 2010/9 (N° 299), p. 22-23. DOI : 10.3917/jdj.299.0022. URL : <https://www.cairn.info/revue-journal-du-droit-des-jeunes-2010-9-page-22.htm>

7 Art. L. 221-1, 2° du CASF se référant à l'art. L.121-2, 2° du même code.

### **La co-construction du projet personnalisé pour éviter les ruptures**

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a mis l'accent sur une prise en charge de qualité des bénéficiaires de prestations médico-sociales et la qualité de vie en institution. Elle insiste sur le fait qu'il doit s'agir « d'une prise en charge et d'un accompagnement individualisé de qualité »<sup>8</sup>. La loi<sup>9</sup> met l'accent sur l'exercice des droits et libertés individuels avec la prise en considération de l'individu, le consentement, le libre choix, le droit à la participation et à l'information, valorisant ainsi le droit à la dignité et à l'autonomie des personnes. Rééquilibrant les pouvoirs entre les professionnels et les personnes, de nouvelles procédures<sup>10</sup> sont mises en place. Les lois et les rapports incitent à l'accroissement de leur participation au sein des structures et à la prise en compte de leur environnement.

S'agissant de l'enfant, de nombreuses recommandations de bonnes pratiques<sup>11</sup> professionnelles ont été apportées par la HAS. Elles posent clairement l'importance de la coordination des professionnels ainsi que de la prise en compte et de la participation du mineur et de son entourage. **L'implication de l'enfant dans les décisions le concernant** montre un changement de posture face à la place de l'enfant qui ne peut plus être jugé « immature », car il est capable de choix (Annexe II). La rédaction d'un DIPC et d'avenants (FRA) en co-construction avec l'enfant et les détenteurs de l'autorité parentale relèvent d'une obligation légale.

La loi du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfance introduit la notion de danger. Elle élargit le public concerné, englobant l'enfant maltraité à l'enfant en risque de l'être. C'est un changement de perspective des réponses de la maltraitance infantile<sup>12</sup>, en promouvant la prévention. Elle met l'accent sur l'intérêt supérieur de l'enfant. L'importance de « grandir dans les meilleures conditions » apparaît primordiale pour éviter les ruptures de parcours et les dérives dans la délinquance ou la marginalisation.

Un certain équilibre doit alors être trouvé pour le maintien de son lien familial et plus globalement avec son environnement (école, activités, quartier...).

Face au constat alarmant qu'un SDF sur quatre est issu de la protection de l'enfance, le CESE de 2018 « Prévenir les ruptures dans les parcours en protection de l'enfance » d'Antoine Dulin développe des axes permettant de sécuriser et d'adapter le parcours à chaque jeune jusqu'à sa sortie de la protection de l'enfance. Il expose notamment « le droit d'expérimenter », d'où la nécessité de développer des aides aux jeunes pour sécuriser leur parcours, de garantir l'accès à leur droit (administratif, logement) et d'échanger régulièrement afin d'« instaurer une dynamique de construction de parcours et non pas d'ultimatum de sortie du dispositif de protection » ou encore de « permettre au jeune de se constituer un réseau de personnes-ressources et multiplier les parrainages avec des personnes extérieures, y compris du monde de l'entreprise ». Il s'agit de s'assurer de l'accompagnement dans de bonnes conditions en amont de sa sortie. Le but est d'améliorer la qualité de l'accompagnement en favorisant la co-construction d'un projet personnalisé et donc l'implication de l'enfant dans son projet de vie.

#### **III.1.4. L'ENJEU DE LA PAROLE DE L'ENFANT**

La protection de l'enfance traverse des dimensions administratives, sociales et judiciaires. La justice intervient notamment sur les violences et la négligence envers les enfants. Ils se définissent par les mauvais traitements physiques, psychologiques, sexuels ou d'absence de soins qui cause une blessure ou un dommage psychologique à un enfant.

---

8 Article L311-3 du CASF modifié par LOI n° 2011-525 du 17 mai 2011 - art. 141

9 Article 7 - CASF L311-3

10 Un conseil de vie social (CVS), un livret d'accueil, un règlement de fonctionnement, un projet d'établissement, des contrats de séjour...

11 Par exemple, dans les dossiers suivants : « L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance » de décembre 2014 ou « Concilier vie en collectivité, et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement » de novembre 2009

12 Relative à la loi du 10 juillet 1989 dite la loi Dorlhac

Comme le souligne Jean-Pierre DURIF-VAREMBONT : « dans la plupart des cas de violences intrafamiliales, l'idéalisation de l'agresseur, la dépendance affective, matérielle et symbolique de l'enfant envers l'adulte, voire la relation d'emprise qui s'est installée, rendent difficile de mettre en accusation un adulte de la famille, aimé ou craint et qui, lorsqu'il est tuteur, a forcément raison, surtout pour les enfants les plus jeunes. »

Aussi, le récit peut être détourné par la volonté d'un adulte souhaitant avoir des révélations ou soigner l'enfant au plus vite. L'adulte peut alors diriger, sciemment ou malgré lui, le récit de l'enfant qui avec la répétition des interrogatoires peut amener un enfant non abusé à inventer pour se rendre intéressant.

Dès lors, la loi du 17 juin 1998 relative à la prévention et à la répression des infractions sexuelles ainsi qu'à la protection des mineurs permet de mettre en place l'enregistrement audiovisuel de leur audition et la loi du 6 mars 2000 crée un défenseur des enfants chargé de défendre et de promouvoir les droits de l'enfant. L'âge et la maturité de l'enfant restent des indicateurs importants de l'attention qui lui est portée malgré sa subjectivité. Les conditions de recueil de la parole de l'enfant sont donc un facteur important de sa prise en compte.

Tout au long de son parcours, la parole de l'enfant au sein de la protection de l'enfance, est un enjeu majeur pour la personnalisation et la qualité de son accompagnement. Il s'agit de mettre en place une relation de confiance favorisant la libération de la parole de l'enfant dans le but de le soutenir dans ses choix personnels (relation avec les parents, loisirs, sexualité, religion...) et professionnels (formation, profession). La co-construction du projet d'accompagnement permettra sa personnalisation au plus proche des besoins et des attentes de l'enfant.

## **III.2. L'ADVSEA : ORGANISME GESTIONNAIRE**

### **III.2.1. HISTORIQUE DE L'ASSOCIATION – ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ**

#### **III.2.1.1 Historique**

L'ADVSEA, c'est plus de 80 ans d'action sociale auprès des familles du VAUCLUSE.

C'est en 1936 qu'est créé le Comité de défense et de Protection de l'Enfance en danger moral.

Ce comité s'est organisé autour de 2 services qui ont structuré de manière sensible notre identité associative : le service de placement familial ainsi que le service des enquêtes sociales.

À peine dix années plus tard, au lendemain de la seconde guerre mondiale, a été ouvert le premier centre d'accueil collectif de mineurs de l'Association appelé « l'Herbe », qui deviendra en 1955 « La Sauvane ». En 1984, il sera renommé le foyer la Verdière pour finalement devenir la MECS la Verdière en 2011. Comme beaucoup d'associations de protection de l'Enfance, il s'agissait de mettre à l'abri et d'éduquer les millions d'orphelins de l'après-guerre.

En 1963, l'ADVSEA succède au plan juridique au comité, avec de facto la création du Siège social, dans la mouvance dite des Sauvegardes de l'Enfance.

L'Association Départementale de Vaucluse pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte, association loi 1901, regroupe des personnes ayant pris conscience des difficultés d'adaptation familiale, sociale, scolaire, professionnelle qui se posent aux enfants, adolescents et adultes confrontés à des problématiques d'origine sociale et liées à toute forme d'handicap.

Personne morale de droit privé, elle intervient sur fonds publics dans le domaine social et médico-social. Son but est désintéressé, orienté vers la solidarité et toute forme d'exclusion.

Inscrites dans le champ de l'éducation spécialisée et de l'insertion sociale, scolaire et professionnelle, les différentes actions de l'Association se développent et évoluent depuis 1936 en fonction des besoins au regard des attentes du Conseil départemental, de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Caisse d'Allocations Familiales de Vaucluse.

L'Association se veut également partenaire des différents organismes œuvrant dans l'ensemble des dispositifs d'action sociale.

### **III.2.1.2 Organisation de l'activité**

Présidée par Aimé MONTAL et s'appuyant sur un conseil d'administration, l'Association compte actuellement 11 structures et un siège administratif autorisé (Conseil départemental, Protection Judiciaire de la Jeunesse, Direction Départementale de la Cohésion Sociale, aujourd'hui DDETS, cour d'appel de Nîmes, CAF), la création de chacun d'entre eux ayant été actée dans une logique de complémentarité afin de penser l'action de soutien éducatif dans sa globalité.

#### Structures habilitées :

- 1 service de Prévention Spécialisée Territorialisée (SPST)
- 1 service d'action Éducative en Milieu Ouvert (AEMO)
- 1 service d'aide à la Gestion du Budget Familial (AGBF)
- 1 service d'Investigation Éducative (SIE)
- 1 service de Mesures Judiciaires de Protection des Majeurs (MJPM)
- 3 Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS), Moulin du Vaisseau, Verdière et Sources
- 1 service de Placement Familial Spécialisé (PFS)
- 1 service de Placement à Domicile (SAPSAD)
- 1 service de Médiation familiale

#### Structure non habilitée :

- 1 service Visite en Présente d'un Tiers (VPT)

Ces structures, regroupant au total près de 300 salariés, sont organisés sous la responsabilité d'un siège administratif.

L'ensemble de ce dispositif répond à la prise en charge d'environ 3 800 mineurs, jeunes majeurs et adultes en difficulté essentiellement dans le Vaucluse.

Depuis 2017, sous l'impulsion de la nouvelle Directrice générale, le Conseil d'administration a voté l'organisation de l'ensemble de ces établissements et services en 4 pôles de compétences :

#### • **Le Pôle Socio-Judiciaire**

Les services rattachés à ce pôle délivrent des accompagnements sociaux, psychologiques et juridiques en milieu ouvert dans le cadre d'une mesure judiciaire ordonnée par un magistrat.

Ils constituent une véritable aide à la décision et au suivi des situations individuelles dans le cadre de la protection de l'Enfance et la protection des majeurs.

**AEMO - (Action Éducative en Milieu Ouvert)**

**SIE - (Service d'Investigation Éducative)**

**AGBF - (Aide à la Gestion du Budget Familial)**

**MJPM - (Mesure Judiciaire Protection des Majeurs)**

**Médiation familiale**

- **Le Pôle Socio-Éducatif**

Le service et antennes rattachés à ce pôle proposent un accompagnement social global aux mineurs et majeurs jusqu'à 25 ans en situation de rupture (familiale, scolaire, santé, emploi, etc.) en amont des situations de protection de l'Enfance et sur plusieurs dispositifs publics en lien avec la jeunesse.

**SPST - (Service de Prévention Spécialisée Territorialisée)**

- **Le Pôle Soutien Familial**

Les structures composant ce pôle présentent la singularité de mener leur travail d'accompagnement social au plus proche et avec les parents, notamment du fait du placement direct.

Ils développent également un principe fort de co-éducation, en partie dû à un accompagnement direct.

**PFS - (Service de Placement Familial Spécialisé)**

**SAPSAD - (Accueil, Protection, Soutien et Accompagnement à Domicile)**

**VPT - (Visite en Présence d'un Tiers)**

- **Le Pôle Hébergement Collectif**

Les trois Maisons d'Enfants à Caractère Social constituent ce pôle qui se veut être, avant tout, un espace de recueil et d'échanges de bonnes pratiques afin de travailler la qualité de l'accompagnement des enfants accueillis en établissements.

**Le Moulin du Vaisseau - (Maison d'Enfants à Caractère Social)**

**La Verdière - (Maison d'Enfants à Caractère Social)**

**Les Sources - (Maison d'Enfants à Caractère Social)**

### **III.2.2. LE PROJET ASSOCIATIF**

#### **III.2.2.1 Des valeurs fortes portées par tous**

L'Association Départementale de Vaucluse pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte regroupe des personnes ayant pris conscience des difficultés d'adaptation familiale, sociale, scolaire, professionnelle qui se posent aux enfants, adolescents et adultes confrontés à des problématiques d'origine sociales et liées à toute forme d'handicap.

Les membres de l'Association se déclarent désireux de les aider, en mettant à leur service et à celui de leurs familles, tous les moyens nécessaires à leur développement psychique, physique et affectif.

Reconnaissant le droit fondamental de la personne humaine d'assumer sa propre réalité et de participer à la vie sociale, l'Association affirme son attachement à :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme,
- la Convention Internationale des Droits de l'Enfant adoptée par l'Assemblée Générale des Nations Unies le 20 novembre 1989.

Ces principes généraux serviront, en permanence, de base de développement des actions en faveur de la jeunesse au sein de l'ADVSEA. Les actions développées ont pour objectif premier de rendre ou de faciliter l'accès à une capacité citoyenne à ces enfants, adolescents, ou adultes pour lesquels l'Association intervient : insertion globale, autonomie, responsabilité, sociabilité.

L'Association est une instance de réflexion, d'incitation, de promotion et d'innovation dans tous les domaines qui la concernent.

Partenaire active, créative et responsable dans la prévention, la protection et la résolution des problèmes des enfants, des adolescents et adultes en difficulté, elle participe à l'économie sociale et sert l'intérêt général par la gestion et la mise en œuvre des moyens dont elle dispose.

L'ADVSEA applique les principes d'une charte fondée sur une éthique de conviction et de responsabilité.

Les **valeurs** portées par tout service de l'Association sont :

**La dignité des personnes : exiger pour chacun l'accès aux droits de tous.**

La place des personnes dans notre société est au cœur du travail social, éducatif, médical et sanitaire.

Promouvoir un ensemble de droits auxquels sont liés des devoirs ne suffit plus. La montée de la précarité et de l'exclusion illustre les limites d'une telle construction.

**Un engagement civique : provoquer une prise de conscience des citoyens.**

La solidarité nationale doit retrouver, aujourd'hui, des formes d'actions faisant appel à l'engagement civique. L'action sociale, médico-sociale est d'abord le fait d'hommes et de femmes, citoyens responsables engagés dans la construction d'une société solidaire.

**Les valeurs humanistes dans une société multiculturelle : récuser tout dogmatisme.**

Les Associations partagent une pratique d'ouverture, synonyme d'accueil et de respect de l'autre, fondement d'une société démocratique.

Elles offrent des espaces de médiation. Elles sont des lieux propices à la reconnaissance des identités individuelles et collectives.

**Le débat démocratique : organiser des réponses collectives et concertées.**

L'État républicain est le garant de la Solidarité. Par la décentralisation, il a confié, pour une part aux élus locaux, la responsabilité de la mettre en œuvre.

Les Associations doivent participer aux débats sur les choix nationaux et locaux et manifester leur capacité à réagir en acteurs concernés.

**Une économie de solidarité : oser des choix.**

Les Associations manifestent leur volonté d'organiser les échanges en replaçant la solidarité au centre de leurs choix.

Elles affirment l'importance d'une intervention publique nationale et locale pour assurer cette dynamique.

**Une responsabilité pleine et entière : afficher la transparence.**

Les Associations ont des devoirs. Leur fonctionnement et leur organisation doivent être exemplaires et refléter toutes les valeurs sur lesquelles elles fondent leur engagement. Leurs missions, leurs objectifs, les moyens mis en œuvre pour y parvenir, l'évaluation de leurs actions doivent être publics, clairs et transparents.

**III.2.2.2 Un Siège Social : pierre angulaire de l'ADVSEA**

Le Siège Social est le lieu de la capacité juridique de l'Association, le lieu identifiant l'objet social et l'endroit où se mettent en œuvre les instances statutaires. Il tient sa légitimité de ses statuts. Il est souverain dans son organisation et ses décisions à travers les instances statutaires, Bureau, Conseil d'administration, Assemblée générale.

Le Siège Administratif, à travers la Direction générale, son personnel et sa logistique, est le lieu d'interface du politique et du technique, le lieu où s'élabore la cohérence des projets, où se garantit le respect du sens donné aux actions.

Il a donc une mission importante pour développer la vie sociale de l'Association en s'appuyant sur une culture d'entreprise qui passe par une politique de formation, d'information et communication, d'échanges sur les pratiques professionnelles en transversalité, en développant des réseaux locaux en partenariat.

Le Siège Social et Administratif est donc chargé du plan stratégique de développement associatif en référence aux orientations prises par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale.

Les modes opératoires s'inscrivent dans cinq domaines :

- gestion des ressources humaines,
- gestion administrative et juridique,
- gestion financière et informatique,
- gestion technique et pédagogique,
- information - communication – recherche.

### **III.2.2.3 Une véritable gouvernance associative**

Les modalités de fonctionnement de l'Association sont définies par les statuts et le règlement général de l'Association.

Le Conseil d'administration de l'Association délibère sur l'ensemble des dossiers concernant le fonctionnement de tous les établissements et services et lors de l'Assemblée générale dont les décisions sont souveraines. Les membres définissent les orientations politiques de l'Association, adoptent annuellement les rapports d'activités, les bilans financiers et votent les résolutions.

Le Conseil d'administration est l'instance qui, agissant sous le contrôle de l'Assemblée générale à laquelle il rend compte annuellement des diverses actions, est investie des pouvoirs les plus étendus pour tous les actes administratifs et de gestion de l'Association, qui lui sont confiés par les statuts. Sous l'autorité de son Président, il assume également l'animation de la vie associative.

L'administration générale des activités gérées par l'Association, son organisation et son fonctionnement, sont confiés à la Direction générale qui reçoit mandat du Président. Elle a pour mission de promouvoir en interne et en externe les activités de l'Association et de l'animer dans les domaines pédagogique, administratif, financier et juridique, assisté d'un personnel compétent dans chacun de ces domaines. Elle a autorité sur l'ensemble des cadres et personnels salariés de l'Association. L'ensemble des personnels attachés à la mission de direction générale constitue le Siège administratif.

### **III.2.3. LES FONCTIONS SUPPORTS DU SIÈGE ADMINISTRATIF**

L'organisation de l'ADVSEA est bâtie sur un modèle décentralisé au regard des activités propres à chaque Établissement ou Service en référence aux habilitations et agréments respectifs.

Le siège de l'Association assiste les établissements dont il est le gestionnaire avec :

- La Direction générale qui participe à l'élaboration de la politique et aux orientations associatives définies par le Conseil d'administration et le Bureau. En lien avec les Directions de Pôles et d'établissements, la Direction générale assure la remontée et la prise en compte des données et spécificités locales et territoriales, à destination des instances décisionnaires de l'Association, pour que celles-ci puissent définir et adapter aux mieux les axes de développement de l'Association. Les directions des services du siège comme les directions d'établissement sont chargées de la mise en œuvre opérationnelle des orientations associatives. La Direction générale définit notamment les délégations et missions qui sont confiées aux directeurs de chaque établissement et service.

- Les Ressources Humaines de l'ADVSEA sont chargées de définir, proposer et mettre en œuvre les moyens nécessaires au développement d'une politique cohérente avec la stratégie de l'Association, en lien avec les directions d'établissements et services. Elles s'organisent autour de plusieurs axes: le support aux établissements en matière de gestion et d'administration du personnel, le recrutement et l'accompagnement à la mobilité interne, la définition d'une politique de formation associative et le suivi des relations sociales.
- La Direction Financière et Comptable dont le rôle est de veiller aux respects des procédures et à la régularité de leur mise en œuvre, d'accompagner les services comptables des établissements, de superviser les arrêtés de comptes périodiques.
- L'Assistance de direction générale apporte son soutien technique et administratif, met en œuvre la commande de la Direction générale, réalise des prestations de services pour les structures, organise et/ou gère les modalités des procédures de contrôles permanents de gestion interne.
- la gestion informatique est assurée par un prestataire extérieur qui gère le système d'information et le parc informatique de l'ensemble des établissements et services.

Au regard de la diversité des projets éducatifs, l'animation technique, la gestion du personnel et la gestion budgétaire et administrative relèvent de la fonction de direction, en référence aux instructions données par le Conseil d'administration.

Le directeur bénéficie d'un soutien important des services du Siège Administratif à travers la logistique mise en place sur le plan administratif, juridique, financier et technique. Afin de garantir la cohérence technique et la cohérence sociale dans l'Association, l'identité associative est indispensable en termes de transversalité de travail, de solidarité interinstitutionnelle, de réflexion partagée, d'élaboration de projet, de politique de formation et de gestion des ressources humaines. L'organisation générale de l'Association, la définition des délégations et la répartition des responsabilités et des fonctions, répondent à un principe qui s'attache à articuler, d'une part, une relative **centralisation** :

- De fonctions **stratégiques** dans les différents domaines cités précédemment : définition d'orientations générales, de cadres d'application, de procédures et de protocoles d'exécution
- Et de fonctions **logistiques** relatives à l'exécution de tâches de gestion administrative, comptable ou financière et, d'autre part, la permanence d'une **responsabilité de direction** pleine et entière au niveau des structures en matière de direction technique et d'administration, recentrée sur **le cœur de métier** et la **mise en œuvre des missions**.

### III.3. LES MECS AU SEIN DE L'ADVSEA

#### III.3.1. LES IMPLANTATIONS SUR LE DÉPARTEMENT

L'ADVSEA compte à aujourd'hui 3 établissements de type MECS :

- La Maison d'Enfants du Moulin du Vaisseau située à Mazan qui accueille, 365 jours/ an, 19 enfants de **4 à 18 ans**
- La Maison d'Enfants à Caractère Social de la Verdière située à Montfavet sur le site de la Verdière qui accueille, sur 365 jours /an, 30 jeunes de **8 à 18 ans**.
- Le foyer les Sources situé à Avignon qui accompagne, sur 365 jours/ an, 20 jeunes mineurs et majeurs de **16 à 21 ans** dans le cadre de deux dispositifs d'accueil : un collectif et des logements en diffus de type studios.

#### III.3.2. LES ENJEUX ET MISSIONS DES MECS

Les missions des MECS sont définies par le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) et s'inscrivent dans le cadre de la Protection de l'Enfance, en lien avec les orientations départementales de Vaucluse définies dans le schéma de protection de l'Enfance.

Les **Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS)** sont des établissements sociaux ou médico-sociaux, spécialisés dans l'accueil temporaire de mineurs en difficulté.

Les textes régissant l'accueil des mineurs et majeurs sont des textes généralistes qui rappellent les conditions d'admission et de fonctionnement au regard des attendus de l'ASE. L'accueil de ces jeunes est conditionné par des démarches préalables menées essentiellement par l'ASE qui confie à l'établissement l'accueil et l'hébergement du jeune.

Nous retiendrons de l'article 375/ 3 les 3 types de mission d'une MECS :

- **1/ La protection physique et morale à travers le lieu et l'action d'hébergement.**
- **2/ La prise en charge éducative et quotidienne**
- **3/ La préparation d'un retour éventuel du mineur accueilli dans son milieu d'origine.**

Pour accompagner au mieux les enfants qui nous sont confiés, il est important de se rappeler quelques principes fondamentaux dans les enjeux et perspectives de l'évolution de notre accompagnement au quotidien :

- **Principe 1 : Accueillir en Maison d'Enfants à Caractère Social**

L'hébergement éducatif en MECS est un moyen au service du projet personnalisé des jeunes accueillis. Nous devons garantir, en raison de notre délégation de service public et par les missions qui nous sont confiées :

- La continuité éducative, favorisant le maintien et le développement des repères dans le temps, des codes sociaux indispensables à une insertion sociale et professionnelle.
- La protection et la sécurité auxquelles chacun a droit par la mise en place d'un hébergement adapté, d'un cadre de vie qui soutienne et revalorise les enfants et adolescents et d'un accompagnement humain personnalisé.
- La prise en compte de la problématique de chacun afin d'adapter les moyens (à partir du lieu d'hébergement) en fonction de sa capacité d'évolution et de sa nécessaire inscription dans le milieu ordinaire.
- Le respect de l'environnement familial, social, culturel tout en favorisant l'émergence de l'identité singulière du sujet, dans les temps partagés de la vie quotidienne avec ses pairs et dans la confrontation à des adultes fiables.

- **Principe 2 : Favoriser l'insertion et l'intégration sociale**

L'intervention en MECS se doit de garantir l'accès à une vie sociale à partir du lieu de vie du jeune. Ceci est posé dès l'accueil comme dimension fondamentale de l'accompagnement du jeune.

- Afin de permettre une bonne intégration sociale et un épanouissement personnel, il y a lieu de veiller à favoriser le maintien et/ ou le retour progressif vers les institutions chargées de la scolarité, de la formation professionnelle, de la culture et du sport et des loisirs.
- De développer les actions de coordination en facilitant l'accès aux réponses de droit commun pour les jeunes en difficultés, en danger ou en situation de délinquance, pris en charge dans le cadre de la MECS.
- L'intervention en MECS se doit d'en garantir l'accès à partir du lieu de vie du jeune. Ceci est une priorité.

- **Principe 3 : Développer des actions de prévention, d'accès aux soins, d'éducation pour la santé**

- Intégrer les questions liées à la santé dans les pratiques éducatives et d'accès aux soins.
- Articuler les réponses de soins psychiatriques et de suivi éducatif pour les jeunes les plus en difficulté.
- Offrir des médiations éducatives qui participent à la démarche de réparation psychique et d'insertion sociale.

- **Principe 4 : Adapter les modalités d'accueil en fonction des besoins des enfants ou adolescents et de leur famille**

La précarisation socio-économique des familles, la fragilisation du lien social, les risques de rupture des liens parents-enfants, les besoins des familles d'être soutenues dans leurs fonctions parentales obligent les maisons d'enfants à repenser les modalités d'accueil de manière plus complexe et plus souple.

Pour ce faire il est nécessaire de :

- Favoriser autant que faire se peut le maintien des liens familiaux.
- Participer à la pacification des rapports parents-enfants en permettant à l'enfant ou l'adolescent de construire ses propres valeurs d'adulte en devenir.
- Réfléchir à développer des modes d'accueil et d'hébergement souples afin d'éviter une désaffiliation progressive des liens transgénérationnels.
- Imaginer et proposer des modes d'accueils rapides pour répondre à certaines situations de fugues, de crise grave et/ ou de mise en danger.

- **Principe 5 : Garantir une qualité de la présence éducative**

- Par l'inscription de la MECS dans une dimension humaine en différence avec le seul champ «techniciste», et qui situe l'acte éducatif dans sa dimension d'accompagnement et de médiation.
- Par une place qui instaure « l'usager » comme un acteur, et pas seulement comme un bénéficiaire. Une place qui reconnaisse l'autre comme un interlocuteur à part entière.
- Par une pratique en réseau qui mette en lien les acteurs de l'éducation, du social et du soin, dans un environnement social au sein duquel la dimension sociopolitique est prise en compte.

Ces 5 principes seront revisités à l'aune des deux parties suivantes du Projet d'établissement comme faisant partie intégrante des enjeux d'évolution à prendre en compte dans les années à venir au niveau du Pôle Hébergement Collectif pour continuer à répondre au mieux à la mission de Protection qui est la nôtre.

### III.3.3. LE CADRE JURIDIQUE ET FINANCIER

L'appellation « MECS » figure dès 1957 dans une circulaire de la Santé Publique et de la Population mais elles ne sont pas règlementées.

Cette circulaire rappelle l'intérêt pour les enfants ne pouvant rester dans leur foyer mais en termes législatifs, les textes restent dispersés et vagues.

Les MECS sont alors des orphelinats pour des garçons et des filles sans famille, à l'époque ce sont des maisons pour « cas sociaux ».

En 1973, le rapport DUPONT-FAUVILLE qui évoque l'héritage du passé avec l'orphelinat pour les MECS, aborde la question de la notion du social comme étant confuse et large.

En effet, le fait de recevoir des enfants « cas sociaux » laisse subsister des imprécisions tant est grande la diversité des déséquilibres familiaux, des carences éducatives et affectives, des déficiences et troubles psycho-pathologiques, des complications juridiques.

En fait, les critiques à l'encontre de la notion d'enfant « cas social » ont contribué à l'évolution de la désignation des structures d'accueil pour enfants en difficultés sociales. De maison d'enfants pour « cas sociaux » les établissements sont devenus « à caractère social ».

### III.3.3.1 Textes règlementaires

◆ L'article 375 du code civil

*Une mesure de placement peut être prise par l'autorité judiciaire « quand la santé, la sécurité, la moralité ou les conditions d'éducation d'un mineur sont compromises dans son milieu naturel »*

◆ Les missions sont définies par l'article L 312-1 du Code de l'Action Sociale et de la Famille (CASF)

*« Les maisons d'enfants à caractère social sont des établissements destinés à accueillir des mineurs et des jeunes majeurs qui connaissent des difficultés sociales et familiales. Elles leur apportent en lien avec les familles, un soutien et un cadre matériel, éducatif et psychologique favorables à l'épanouissement de leur personnalité et à leur investissement professionnel. Elles pourvoient à l'ensemble des mineurs confiés et veillent à leur orientation en collaboration avec la famille, leur représentant légal, les services de l'Aide Sociale à l'enfance de la protection judiciaire de la jeunesse et des juges pour enfant. »*

◆ La loi du 6 janvier 1986 dite loi particulière, portant répartition des compétences en matière sanitaire et sociale, prolongement des textes sur la centralisation.

◆ La loi du 10 janvier 1989 incluant dans le code de la famille et de l'Aide Sociale, des dispositions spécifiques à l'enfance maltraitée ; réaffirmant la responsabilité du Président du Conseil Général dans la mise en œuvre de ses missions.

◆ La Convention Internationale des Droits de l'Enfant du 20 novembre 1989 ratifiée par la France en 1990

◆ La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Elle modifie les règles d'organisation et de fonctionnement des établissements sociaux et médico-sociaux.

◆ La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance qui :

- fait de la prévention un des axes majeurs du dispositif,
- réaffirme les droits, l'intérêt et les besoins fondamentaux de l'enfant,
- implique les parents dans toutes les décisions concernant l'enfant,
- modifie la procédure de traitement des informations préoccupantes et de signalement concernant les enfants en danger ou en risque de danger,
- instaure la primauté de la protection administrative sur la Protection Judiciaire,
- enrichit la palette des actions en direction de l'enfant et de sa famille
- charge le Président du Conseil Général de veiller au suivi de l'enfant, à la continuité et à la cohérence des interventions.

◆ la loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la Protection de l'Enfance

### III.3.3.2 Financement

Les MECS sont soit des structures privées gérées par des associations ou des fondations, soit des établissements publics. Elles sont dépendantes du Conseil Départemental, qui donne l'habilitation pour recevoir des enfants relevant de l'ASE, et sont financées par lui par le biais du prix de journée. Certaines Maisons d'Enfants à Caractère Social - MECS possèdent également l'habilitation Justice au titre de l'ordonnance 45-174 du 2 Février 1945.

Au niveau de l'ADVSEA seule la Maison d'Enfants la Verdière a une double habilitation ASE/ PJJ avec une unique place pour la PJJ. Cela entraîne deux prix de journée distincts en matière de financement.

Le perspective de la mise en œuvre du Pôle Hébergement Collectif se fixe, entre autres, comme objectifs de :

- Rationaliser les moyens et rechercher les mutualisations pour assurer la cohérence économique et budgétaire des établissements de l'ADVSEA,
- œuvrer à la mise en place, en concertation avec les Autorités de Tarification et de Contrôle, d'une véritable fusion des habilitations, synonyme d'équité dans la répartition des moyens,
- assurer l'activité prévue.

Au plan financier, les MECS sont aujourd’hui au cœur de tensions budgétaires et de choix politiques en matière de protection de l’enfance. Alain GREVOT, conseiller auprès de l’ODAS38, nous rappelle que les dépenses d’aide sociale à l’enfance constituent toujours la charge nette d’action sociale la plus importante devant le soutien aux personnes handicapées, et qu’en dépit d’un contexte financier dégradé ces dernières années, l’engagement financier des Départements en matière de protection de l’enfance est resté très important.

### **III.3.4. LES RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES**

L’Agence Nationale de l’Évaluation et de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médico-sociaux dans un premier temps puis, depuis plusieurs années maintenant, la Haute Autorité de Santé publient périodiquement des recommandations de bonnes pratiques. Nombre d’entre elles concernent les MECS.

Nous citerons sans exhaustivité ni hiérarchisation des thématiques :

- Concilier vie en collectivité et personnalisation de l’accueil et de l’accompagnement (2009).
- Mission du responsable d’établissement et rôle de l’encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance (2008).
- L’évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/ jeune majeur en cours de mesure (2013).
- La prévention de la violence entre les mineurs adolescents au sein des établissements d’accueil (2018).
- Prendre en compte la santé des mineurs/ jeunes majeurs dans le cadre des établissements et services de la Protection de l’Enfance et/ ou mettant en œuvre des mesures éducatives (2016).
- L’expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la Protection de l’Enfance (2014).
- Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (2010).
- La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre (2008).

Ce projet d’établissement ainsi que le projet de mise en œuvre du Pôle Hébergement Collectif qui suivra se réfèrent à ces recommandations et s’en nourrissent.

## **III.4. LA MAISON D’ENFANTS LA VERDIÈRE**

Même si les deux parties suivantes vont entièrement être consacrées à la Maison d’Enfants la Verdière, il paraissait important de s’arrêter un instant sur les évolutions à l’œuvre au sein de cet établissement et des actions et perspectives qui vont être portées et développées dans les pages suivantes.

### **III.4.1. SON HISTOIRE**

En 1943 a lieu l’ouverture du Centre de l’Herbe appelé à l’époque « maison de correction » route de Marseille à Avignon.

En 1953, acheté par l’Association de « La Sauvane », le lieu devient « un centre de redressement ». L’ensemble comprend un vaste parc boisé de 4,5 hectares avec une maison d’habitation dite « petit château » et des dépendances.

En 1982, la mixité apparaît tant dans l’équipe d’encadrement qu’au niveau de l’ouverture vers un accueil de filles (inexistant jusqu’alors dans le département). C’est un vrai bouleversement des mentalités qui s’opère. C’est aussi l’aboutissement d’un projet d’ouverture vers un foyer extériorisé pour 12 apprentis afin d’acquérir autonomie et indépendance.

Le 02 juillet 1984, afin de soutenir l’évolution de l’établissement et de laisser de côté le souvenir de la maison de redressement, il est proposé et accepté à l’Assemblée générale de l’ADVSEA de changer le nom de l’établissement en « Foyer de la Verdière ».

En 1984, éclatement du foyer la Verdière avec internat, foyer extériorisé pour adolescents avec appartements, mixité.

En 1986, installation du foyer annexe la Verdière au 86 avenue des Sources à AVIGNON.

En 1987, création d'une classe préparatoire à l'apprentissage, autorisée par l'inspection académique du Vaucluse. Cette classe fermera lors du départ à la retraite de l'enseignant en août 2005.

En 1989 extériorisation d'un groupe d'adolescents de la Verdière en appartements.

En 1992 le foyer se restructure en une unité éducative d'accueil de jeunes scolaires de 30 places et d'une unité éducative d'insertion sociale aux Sources de 18 places. Nous situons à cette époque la création officielle du foyer « les Sources ».

En 2001, l'équipe de professionnels continue d'axer son accompagnement autour du jeune et de sa famille et veille dans sa pratique à restaurer l'importance de la parentalité. L'équipe a contribué à la publication d'un livre écrit par Pierre TEXIER, ce livre témoigne des 9 ans d'expérience des éducateurs du foyer : « La parentalité, nouvelle scène éducative » éditions l'HARMATTAN.

La MECS La Verdière possède depuis 1991 la double habilitation ASE/ PJJ. Elle est donc disposée à recevoir des enfants orientés par l'ASE et par la PJJ.

A aujourd'hui, la Maison d'Enfants est autorisée pour 33 places (dont 1 d'accueil d'urgence et 1 pour la PJJ) mais financée pour 30 places.

Depuis 2010, l'établissement est ouvert 365 jours par an et peut recevoir des enfants de 8 à 18 ans. C'est au cours de cette même année 2010 que le foyer La Verdière devient la Maison d'Enfants « la Verdière ».

Bénéficiant d'un terrain boisé exceptionnel, le site de la MECS est propice à de nombreux projets, notamment autour de l'environnement, du sport et des jeux.

Néanmoins, la maison d'enfants à caractère social est aujourd'hui vétuste et nécessite une grande rénovation. Un projet patrimonial, toujours sur ce site est validé dans son principe par les Autorités de Tarification et de Contrôle qui ont également approuvé le PPI, document incontournable pour le financement d'un projet d'une telle ampleur. Nous espérons que le permis de construire de ce futur ouvrage pourra être déposé dans le courant de cette année 2021.

### III.4.2. UNE INSTITUTION FACE À UNE NÉCESSITE DE CHANGEMENT

Tout au long de ces années, l'établissement a su faire preuve d'une grande capacité d'adaptation au regard de l'évolution des publics accueillis, mais aussi des orientations locales en matière de politiques publiques. Ces adaptations ont conduit in fine à une certaine déstabilisation du fonctionnement de l'établissement, impacté également par une problématique croissante de vétusté du bâtiment.

L'année 2017 peut être considérée comme celle du renouveau pour la Maison d'Enfants qui a connu, entre autres changements, l'arrivée d'une toute nouvelle équipe de direction (une directrice et deux chefs de service).

Cette dernière a la volonté de donner un nouvel élan à la Verdière à partir de deux axes majeurs porteurs de changement : le lancement de l'élaboration du projet d'établissement à partir de l'année 2018 et le projet patrimonial de construction de la nouvelle maison d'enfants dans le cadre d'un projet plus global de réaménagement du site de la Verdière avec un regroupement de la grande majorité des établissements et services de l'ADVSEA.

Le changement qui s'est amorcé durant l'année 2017 l'a été tant au niveau des organisations de travail que des jeunes et des professionnels afin de garantir une meilleure adéquation entre le projet d'accompagnement des jeunes et l'organisation de l'établissement.

Même si la démarche concrète de réécriture du projet d'établissement se met en œuvre de façon plus intensive sur l'année 2018, cette première année de direction 2017 a été l'occasion d'offrir à tous les membres de l'équipe un espace de temps, une respiration, pour « poser les valises » et verbaliser proprement tout le non-dit accumulé afin d'envisager les nouvelles orientations que nous souhaitons donner **ensemble** à la MECS.

En effet la volonté est ici d'accompagner les équipes à vivre le changement et les transformations de la façon la plus bienveillante possible. Pour cela il faut parvenir à les aborder comme un projet à réaliser ensemble et non comme un problème à résoudre.

C'est pourquoi nous avons choisi de commencer par essayer de nous « débarrasser des problèmes » autant que faire se peut en proposant aux professionnels deux simples questions qui vont poser les bases de ce travail préalable à la co-construction d'un nouveau projet : **D'où venons-nous ? et Où voulons-nous aller ?**

Pour répondre à ces questions, deux outils ont été utilisés : l'œil dans le rétro et l'arbre à problèmes.

À partir de ces séquences de travail très participatives ont émergé 4 grands items à travailler à partir de la constitution de 4 groupes de travail transversaux :

- Le travail avec les familles afin de repenser les relations avec les familles, en lien et en complémentarité du travail des référents ASE.
- L'ouverture de la Verdière à et sur l'extérieur.
- La création d'une commission « incidents ».
- L'organisation de la prise en charge en journée des jeunes hors temps familiaux.

La réflexion à partir de ces 4 thématiques (que nous reprendrons dans les pages à venir) a permis dès 2017 de commencer à repenser certaines organisations du travail pour les professionnels comme pour les jeunes afin que l'accueil et l'accompagnement proposés aux enfants qui nous sont confiés le soient au plus près de leurs besoins spécifiques.

### **III.4.3. DES PROFESSIONNELS ENGAGÉS/ INVESTIS DANS LE CHANGEMENT**

Comme précisé dans le paragraphe précédent, améliorer la réponse apportée à l'accompagnement des jeunes, c'est, avant tout, partir de leurs besoins et construire ensuite les organisations qui permettent cette réponse.

**C'est aux professionnels de s'adapter aux jeunes et non pas aux jeunes de s'adapter au projet de la Verdière.**

Tout au long de ces dernières années, les professionnels de la Maison d'Enfants ont su progressivement passer de « la prise en charge » des enfants et adolescents à « leur accompagnement » au quotidien, notamment dans le rapport à l'enfant où l'on est passé du « faire sans » au « faire avec », et tout récemment au « faire ensemble ». Il en va de même dans le rapport aux familles où notre pratique ne s'inscrit plus désormais dans « une substitution » du rôle des parents mais bien dans « une suppléance » provisoire, et encore seulement dans certains domaines de la vie quotidienne de l'enfant ou de l'adolescent.

Notre objectif est celui de prévenir tout processus d'exclusion ou de relégation des enfants et adolescents dans des dispositifs « à part » qui les priveraient de grandir et d'apprendre parmi leurs pairs, et si nous sommes convaincus que pour y parvenir il nous faut travailler avec le projet constant de plus de justice sociale et davantage de solidarité, il devient alors possible que les personnes accueillies et leurs familles soient sujets et acteurs d'un projet partagé et co-construit.

Cette co-construction est depuis trois ans le socle de nos principes d'action qui anime nos réflexions et régit notre organisation.

La modification du public depuis ces dernières années avec des problématiques plus lourdes au plan social et au niveau psychique, l'intensité des troubles conduisent à la déscolarisation de certains enfants et à des problématiques de poly exclusion.

La prise en compte de ces problématiques complexes appelle de nouvelles réponses que la MECS La Verdrière doit être en mesure d'anticiper, mais qui demandent tout à la fois :

- Une mutualisation de ressources et de moyens avec nos partenaires pour être développés dans de bonnes conditions et aménager les conditions de l'efficience attendue.
- Une mobilisation des acteurs institutionnels et professionnels, des convictions, des volontés et énergies, des intelligences, au-delà des cloisonnements « historiques » des secteurs sanitaires, médico-sociaux et sociaux.

La fragilité du public accueilli dans son rapport aux institutions appelle à une vigilance particulière pour préserver la cohérence et la clarté de l'engagement de la société à l'égard des enfants et adolescents de la Verdrière dans le cadre d'une relation étroite avec nos partenaires.

Au niveau de la Maison d'Enfants, chacun de sa place apporte sa pierre à cet édifice ô combien fragile, de l'éducation des enfants.

À nous de redonner du sens à leur quotidien en proposant un environnement contenant, sécurisant qui finira par être repérable par le jeune parce que répété. Ainsi tout prendra sens dans cette répétition de la tâche partagée avec les autres.

Pour ce faire, il nous faut arriver à les surprendre, à bousculer des habitudes et mobiliser la créativité autour de projets différents qu'ils viendront mettre à mal parce qu'ils vont mal et non parce qu'ils nous veulent du mal.

Une équipe transdisciplinaire est indispensable à ce travail quotidien.

### **Pourquoi parler plutôt de transdisciplinarité que de pluridisciplinarité ?**

La pluridisciplinarité c'est : les intervenants (éducateur, psychologue, assistant social, infirmier...) travaillent chacun avec leur bagage, partagent leurs observations et leurs moyens d'interventions. Ils transmettent un savoir et *apportent chacun leur sac de blé au moulin*.

La transdisciplinarité c'est : les intervenants partagent leur vécu en accueillant la parole de l'autre comme source de recherche, de questionnement. *En plus d'apporter son sac de blé au moulin, il s'agit de faire tourner le moulin pour avoir une belle farine !*

Pour parvenir à accompagner dans les meilleures conditions possibles ces jeunes en souffrance, les équipes doivent être résistantes, empathiques, désirantes de cheminer à leurs côtés en acceptant de sortir des sentiers battus.

Mais ces conditions ne pourront être réunies que si, dans un premier temps, la Directrice, et toute l'équipe de direction avec elle, favorisent les conditions de ce cheminement tout à la fois atypique et passionnant.

Nous aurons l'occasion de développer ces perspectives dans les deux parties à venir.

## IV. OÙ EN SOMMES-NOUS ? LA MAISON D'ENFANTS AUJOURD'HUI

### IV.1. LE PUBLIC ACCUEILLI

#### IV.1.1. CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES

##### IV.1.1.1 La spécificité du département de Vaucluse

Sur le territoire du Vaucluse, la ruralité est prégnante et la notion d'exclusion pour ces familles est d'abord sociale : chômage, séparation, conduites addictives sont présents dans quasiment toutes les situations familiales que nous accompagnons. L'isolement des femmes est également très élevé et renforce les difficultés éducatives auxquelles elles se retrouvent confrontées : problème d'autorité, difficulté à tenir le cadre éducatif, les sanctions posées...

Le Vaucluse est un département à forte tonalité agricole et d'industries agro-alimentaires. L'urbanisation y est très inégale avec un clivage très net entre l'ouest du département, dont les caractéristiques rejoignent celles du littoral et l'est qui connaît des problématiques de zones rurales isolées. À l'ouest, l'axe rhodanien est très urbanisé avec en particulier une zone périurbaine importante autour d'Avignon qui affiche une croissance démographique de l'ordre de 1% par an, et une forte pression urbaine sur les terres agricoles. À l'Est, entre Apt et Sault, les liaisons sont plus difficiles et le territoire connaît des difficultés d'organisation sanitaire.

Le Vaucluse est le département le plus pauvre de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Trois facteurs peuvent contribuer à la pauvreté : le taux d'emploi faible, la « mono-parentalisation » et l'immigration. Ces problématiques familiales sont importantes à prendre en considération, tant sur l'impact qu'elles peuvent avoir sur l'enfant que sur la notion de protection primordiale ou encore sur le travail de la parentalité.

##### IV.1.1.2 Les caractéristiques spécifiques

Conformément à ce que prévoit la loi, tout enfant accueilli est un enfant « en danger » au sein de sa famille.

Les situations de dangers sont de différents types : violences psychologiques, violences physiques, négligences lourdes, conditions d'éducatrices compromises, violences sexuelles et comportement du mineur. Les maltraitances subies par les enfants entrant dans le champ de la protection de l'enfance peuvent être multiples (poly victimisation). La souffrance liée à ce qui a été vécu durant l'enfance est encore très marquée lors de la fin du parcours. Ils présentent bien souvent à leur arrivée des troubles du caractère et du comportement ayant des répercussions sur leur scolarité (échec et retard scolaire, absentéisme, refus de l'autorité), et sur leur socialisation (intolérance à la frustration, manque d'estime de soi et des autres, problème d'hygiène...).

Nous observons, comme le démontrent les données statistiques de l'ONPE de 2016, que le nombre de garçons en situation de danger est plus important dans les plus jeunes tranches d'âge. La situation s'inverse vers l'âge de 11 ans où les filles deviennent plus nombreuses. Cet écart est encore plus prononcé lors de l'adolescence (15-17 ans).

Ces situations de danger sont fortement liées à la situation des parents qui peuvent avoir des problèmes d'addictions, des troubles psychologiques, voire psychiatriques, des violences/conflits conjugaux ou encore être en situation de pauvreté.

Au sein de la MECS, les enfants ou les adolescents peuvent être en souffrances psychologiques suite à leur vécu. Ils ont pour la très grande majorité un suivi psychologique en interne ou dans les dispositifs de droit commun (en CMPI ou à l'hôpital). Malheureusement, pour 20 % d'entre eux, ce soutien psychologique doit être étayé par un traitement médicamenteux (neuroleptique et anxiolytique). Pour autant, la MECS n'est pas omnipotente et ne peut répondre à toutes les problématiques. Les enfants et adolescents présentant des pathologies lourdes nécessitant un suivi médical, relèvent d'autres dispositifs (ITEP, hôpitaux de jours...).

La MECS peut également accueillir des mineurs étrangers isolés. Cette population a pu représenter jusqu'à 30% de l'effectif global des jeunes accueillis. Le département ayant fait le choix d'accueil de ces jeunes dans des MECS spécialisées expérimentales dans ce champ spécifique courant 2019, nous ne sommes plus confrontés à ces problématiques. Néanmoins, nous pourrions être à nouveau sollicités pour leur accompagnement. Les mineurs non accompagnés arrivent en France après un parcours long, chaotique et souvent traumatique. L'absence d'entourage fait prévaloir une grande vulnérabilité.

Enfin, dans le cadre de l'enfance délinquante, avec une seule place agréée PJJ, nous sommes également peu sollicités. Il s'agit généralement d'adolescents de 14 à 18 ans pouvant faire l'objet d'une double mesure (administrative et judiciaire) ou de plusieurs mesures successives. Comme le souligne l'HAS<sup>13</sup>, ces enfants présentent de multiples vulnérabilités, liées notamment aux faits de maltraitance qu'ils ont pu subir, au constat fréquent d'une absence de lien avec l'entourage familial, au repérage d'une altération substantielle physique, sensorielle ou cognitive ou des troubles de la compréhension. Il peut s'agir également de certains problèmes de santé, notamment liés à la consommation de produits psychoactifs.

#### **IV.1.2. DES DYNAMIQUES DE PARCOURS POUR LUTTER CONTRE L'EXCLUSION (LES EXCLUSIONS)**

##### **IV.1.2.1 Éviter les risques réels de polyexclusion**

La co-construction d'un projet s'entend habituellement entre les structures de soins (sanitaires et médico-sociales) et les structures éducatives, certains jeunes nécessitent d'étendre le « réseau » à d'autres : les magistrats impliqués dans le suivi des mesures, les services de prévention spécialisée, les familles d'accueil...

Le Dr Gabbai<sup>14</sup> insiste sur la très grande difficulté de ces prises en charge pour des équipes isolées, hors réseau, sans soutien suffisant. « Sans un acharnement pour maintenir au long cours une continuité relationnelle, une certaine dépendance, au-delà des aléas des brisures, des ruptures, sans une inconditionnalité de l'offre, sans une espérance chevillée au corps dans l'émergence d'une résilience possible, il n'y aura pas de cheminement vers la conquête d'une capacité ! ».

Un des enjeux majeurs pour nous tous travaillant en institutions est donc de parvenir aujourd'hui à coordonner nos actions afin de mettre un terme, ou à tout le moins ralentir considérablement, les processus d'exclusion subis par le jeune.

Robert CASTEL<sup>15</sup>, s'opposant à l'utilisation abusive du terme d'exclusion, a élaboré le concept de « désaffiliation » comme une rupture du lien sociétal, et non seulement comme une rupture du lien au travail : c'est l'appartenance des individus à la société qui devient problématique, le sentiment d'inutilité qui défait les liens avec les autres.

---

1313 Résultats de l'enquête sur les pratiques professionnelles contribuant à la bienveillance des enfants et des adolescents accueillis dans les établissements de la Protection de l'Enfance et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse de décembre 2018

14 Dr GABBAI P., juillet/octobre 2012, *Problématiques comportementales et psychopathologie dans les ESMS*, Cahiers de l'Actif, N°434/437

15 CASTEL R., 2000 *Cadrer l'exclusion*, dans : *l'exclusion, définir pour en finir* sous la direction de KARSZ S. Paris, Dunod, 174 p.

Il définit trois zones de la vie sociétale :

- **une « zone d'intégration »** où les personnes ont un travail régulier et des bases de sociabilité solides ;
- **une « zone de vulnérabilité »** qui concerne les personnes ayant un travail précaire et des situations relationnelles fragiles ;
- **une « zone d'exclusion »** dans laquelle certains intégrés et certains vulnérables vont sombrer.

Pour Robert CASTEL, il s'agit de processus, à analyser et à décrire afin de « prendre la mesure des dynamiques qui traversent l'ensemble de la société. (...) On ne naît pas exclu, on le devient». Quant à Serge PAUGAM<sup>16</sup>, il traite le concept de l'exclusion au travers de la « disqualification sociale ». L'exclusion est l'aboutissement d'un processus de fragilisation d'un individu en trois principales étapes :

- **une étape de précarisation** où l'individu est fragilisé dans son rapport au travail et dans ses relations sociales ;
- **une étape d'assistanat**, où les individus renoncent à une certaine autonomie ;
- **une étape de marginalisation**, où les individus renoncent à tout, dont les institutions d'assistance

Pour ces deux chercheurs, l'exclusion est donc un processus, avec une hétérogénéité des profils et une diversité des processus.

Aujourd'hui on doit fortement compter avec ce phénomène qui est exponentiel et omniprésent. C'est un problème multidimensionnel qui englobe un grand nombre de champs d'intervention du social comme l'emploi, la santé, le logement, l'éducation, la formation, le chômage, la violence, la toxicomanie... Issus de situations multifactorielles, l'exclusion sociale touche en général des populations plus ou moins ciblées : famille, jeunes, personnes âgées, handicapés moteurs, inadaptés mentaux, marginaux, délinquants...

On peut donc dire qu'il y a plusieurs sortes d'exclusions touchant différents groupes de populations ; qu'il y a des trajectoires d'exclusion qui touchent des domaines très variés. Nous pouvons évoquer ici l'exclusion familiale et sociale, l'exclusion scolaire et encore trop souvent l'exclusion institutionnelle.

#### **IV.1.2.2 L'exclusion institutionnelle : un écueil à éviter dans l'intérêt de l'enfant**

L'augmentation des troubles psychologiques chez les enfants que nous accueillons ces dernières années entraîne, par ricochet, un risque important « d'abandon » des structures face aux difficultés comportementales qu'ils posent dans le groupe de vie.

Les institutions sociales et médico-sociales, auxquelles les familles, encouragées par l'École dans la plupart des cas, ont fait appel pour les soutenir dans l'accompagnement des troubles repérés de leur(s) enfant(s), ont les unes après les autres renoncé à leur tour face aux comportements exacerbés et nommés souvent comme « incompatibles avec le collectif ».

Pour autant ce sont des enfants capables d'attirer à eux les sentiments les plus contradictoires des professionnels qui les accompagnent. Tour à tour attachants puis insupportables, ils génèrent tout à la fois empathie et rejet des équipes qui se confrontent souvent dans les réunions et en dehors.

En effet, de par la périodicité des passages à l'acte, des mises en danger répétées pour eux-mêmes comme pour les autres (jeunes et professionnels), ces jeunes viennent très clairement se confronter au cadre institutionnel posé. Ils s'engouffrent dans les moindres failles qu'ils perçoivent au niveau des équipes et amènent les éducateurs à s'interroger sur leurs responsabilités.

---

16 Serge PAUGAM : Sociologue - Auteur de plusieurs ouvrages sur la pauvreté, la précarité et la solidarité.

Au plus les professionnels se sentent fragilisés dans leurs pratiques, au plus les enfants se sentent en insécurité et partent « en vrille », explosent.

Pour finir, et parce que les équipes comme les familles se sont retrouvées en échec face à ces jeunes aux difficultés multiples, la Justice est interpellée à son tour comme dernier recours. Elle est alors vécue par tous les intervenants comme le CADRE suprême qui pourrait venir dire au jeune les risques qu'il encourt. Tous attendent du Magistrat qu'il vienne faire AUTORITÉ là où tous ont échoué ! L'interpellation du Juge est alors brandie auprès du jeune par les professionnels et la famille comme une menace dont ils attendent, pour lui, le fameux « déclic ». Mais tous sont souvent déçus de la réponse de l'institution judiciaire qui faute de moyens d'une part et parce que, d'autre part, elle met désormais en avant, depuis la Loi de 2007 sur la Protection de l'Enfance Loi n° 2007- 293 du 5 mars 2007<sup>17</sup>, la non adhésion du jeune à l'aide qui peut lui être apportée, ne propose pas non plus de réponse satisfaisante aux difficultés de ces jeunes. Mais satisfaisante pour qui ?

Ces jeunes qui défient l'Adulte, qui sont dans le déni de l'Autorité ont donc tous connu des exclusions multiples, des poly exclusions parfois isolées les unes des autres ou parfois conjointes.

Toutes ces étapes dans le parcours de vie de ces jeunes n'ont souvent que peu de lien entre elles. Même si la famille reste le fil rouge de la vie de l'enfant dans la majorité des cas, les autres institutions se succèdent les unes après les autres et renforcent le sentiment de ruptures permanentes et d'échecs successifs vécus par le jeune.

Chacune des institutions ne peut que constater l'impasse dans laquelle s'est trouvée l'autre et accueille déjà le jeune avec un sentiment d'impuissance qui ne facilite pas l'amorce du travail éducatif et la mise en confiance, la réassurance indispensable au jeune pour se sentir en sécurité dans un établissement quel qu'il soit (école, ITEP, MECS...). Ce manque de lien entre les institutions est préjudiciable au jeune.

En résumé, ces jeunes sont dans le déni de leurs difficultés, des actes posés. Ils se vivent toujours « victimes » de l'Autre, de l'École, de la Société dans son ensemble. Ils se disent rejetés de tout et de tous et l'analyse de leur parcours de vie vient souvent leur donner raison et justifier de la poly exclusion.

#### **IV.1.2.3 L'importance d'un parcours cohérent**

Les enfants sont toujours placés provisoirement par le Magistrat qui revoit sa décision le plus souvent chaque année. Le placement peut se faire jusqu'à la majorité du jeune et aller même au-delà dans le cadre d'un APJM (Accueil Provisoire Jeune Majeur) à court ou moyen terme pour permettre au jeune de terminer son année scolaire ou son cursus de formation.

Les besoins fondamentaux de l'enfant sont une priorité, dont la protection implique de relativiser parfois le lien parental et surtout de sécuriser le parcours de l'enfant. La coordination des professionnels de la MECS avec les services de l'ASE et les juges permet de mieux connaître la situation de l'enfant et les attendus des instances judiciaires. Il s'agit aussi de connaître les références et personnes-ressources de l'enfant afin qu'il puisse construire au mieux son propre chemin.

Dans cette démarche, l'accueil des fratries au sein de la MECS est favorisé afin d'éviter à une fratrie d'être séparée et de vivre le placement comme une double peine. L'accueil des fratries est posé comme un principe par la loi : « chaque fois que cela est possible le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel » (article 375-2 du Code Civil).

---

<sup>17</sup> Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007<sup>17</sup> réformant la protection de l'enfance, JO n° 55 du 6 mars 2007

Ainsi, la MECS accueille autant que possible l'ensemble de la fratrie afin d'éviter la séparation lorsque l'ASE nous sollicite pour tout ou partie d'une fratrie. Nous pouvons même, à certains moments, prétendre à une dérogation si un des enfants de la fratrie a moins de 8 ans au moment de son admission. La question du sens est toujours posée, car une séparation de fratrie est parfois nécessaire. En fonction de l'évolution de la situation, la maison d'enfants peut, dans un second temps, proposer le regroupement de la fratrie.

La MECS La Verdière dispose de 30 places, réparties en 3 unités de vie de 10 jeunes chacune. L'organisation des groupes est « horizontale » et prévoit 3 tranches d'âge : 8/10 ans, 11/14 ans et 15/18 ans. Le groupe des plus jeunes est majoritairement masculin alors que le groupe des adolescents est majoritairement féminin. Au-delà d'un changement de niveau scolaire, le passage d'un groupe à un autre, marque l'évolution des apprentissages (hygiène, formation, nutrition, numérique...). Peu à peu, l'enfant devient autonome.

La place de chaque enfant au sein de la MECS s'inscrit dans l'objectif de lui permettre de « grandir dans les meilleures conditions ». Cette visée apparaît primordiale pour éviter les ruptures de parcours et les dérives dans la délinquance ou la marginalisation. Nous attachons une importance particulière à la participation de chaque enfant à la définition de son projet. Chacun étant différent, les professionnels sont attentifs à la prise en compte de leurs singularités. Les professionnels sont à leur écoute dans les objectifs qu'ils souhaitent réaliser dans les différentes dimensions de leur vie (loisir, formation, profession...) et les mènent à être acteur de leur vie.

La notion de parcours invite nécessairement à s'interroger sur l'objectif de la mesure de protection de l'enfance et sur les perspectives de sortie du dispositif – qu'il s'agisse d'un retour en famille ou de l'accès à l'autonomie – pour les préparer et les accompagner également. Ainsi, la préparation de la sortie du dispositif de protection de l'enfance, notamment à la majorité, est indispensable pour pouvoir se projeter sur une insertion sociale et professionnelle satisfaisante. Des conditions de sortie plus favorables sont un objectif structurant du parcours de l'enfant.

#### IV.1.3. PROBLÉMATIQUES ET BESOINS NOUVEAUX

Nous observons, comme le démontrent les données statistiques de l'ONPE de 2016, que les enfants arrivent plus tardivement dans les structures d'accueil. Cela s'explique d'une part par le fait que les IP concernent des enfants de plus en plus grands et d'autre part, car d'autres alternatives au placement en MECS sont d'abord expérimentées.

Comme nous l'évoquions dans le paragraphe précédent, **l'accueil des fratries** est en très nette augmentation depuis ces 3 dernières années.

Ainsi au 31 décembre 2019, la MECS compte 10 fratries accueillies pour un effectif total de 22 enfants sur les 30 qu'accompagne la Maison d'Enfants soit plus de 73 % de l'effectif global de la Verdière. Cette augmentation d'accueil de fratries témoigne de l'intérêt de l'organisation de la Maison d'Enfants en groupes horizontaux. Cette organisation permet de maintenir les liens fraternels au sein de la Maison d'Enfants tout en favorisant l'individuation de chacun des enfants au sein de son groupe de vie. Chacun peut être, en fonction de son âge, accueilli sur un groupe distinct et ainsi s'individualiser, se socialiser avec un groupe de pairs tout en bénéficiant d'un rythme de vie adapté à son âge et à ses besoins chronobiologiques.

Mais dans le même temps, et de par la proximité des groupes de vie, chacun peut quotidiennement, s'il en ressent le besoin, être en lien avec ses frères et/ou sœurs. Notre volonté assumée ici est de permettre aux frères et sœurs concernés par un placement décidé en urgence ou non de ne pas « désapprendre » à vivre ensemble et éviter ainsi de provoquer chez eux un traumatisme supplémentaire : celui de la séparation fraternelle si elle ne s'avère pas nécessaire.

Dès le jour de leur arrivée, frère et sœur apprivoisent ensemble leur nouvel environnement, ce qui leur permet de vivre de façon plus sécurisée la séparation d'avec leurs parents. Progressivement chacun va trouver ses marques dans son groupe de vie et auprès de son nouveau groupe de pairs. La fratrie se retrouvera au cours d'activités transversales ou de repas organisés en commun. Un environnement qui contribue à apaiser la situation et qui permet de poser les bases d'une sécurisation progressive des enfants.

Depuis ces trois dernières années, la MECS reçoit de plus en plus de jeunes ayant vécu **des traumatismes d'ordre sexuel**. L'équipe pluridisciplinaire a, à plusieurs reprises, recueilli les premières déclarations d'enfants concernant des maltraitances à caractère sexuel. Ces déclarations, souvent confuses et parcellaires, notamment chez les plus jeunes, ont fait l'objet de signalements puis d'enquêtes pénales pour la plupart. Ces traumatismes sexuels se sont parfois manifestés, après une période de latence de plusieurs semaines voire plusieurs mois ; et la souffrance s'est exprimée par le biais de signes somatiques, comportementaux et psychologiques. Certains d'entre eux présentent des troubles de la sexualité. Les équipes, notamment celle du groupe des plus jeunes, ont été confrontées à l'hypersexualisation des conduites et des discours sur un groupe d'enfants prépubères souvent en lien avec un contexte intrafamilial de violences sexuelles : phénomènes régressifs (encoprésie, énurésie), perturbations scolaires, problèmes de comportement. Plusieurs enfants et adolescents ont manifesté ou manifestent de manière régulière des troubles de la conduite sexuelle : comportements sexuels précoces, préoccupation sexuelle excessive inadaptée à leur âge, hypersexualisation des conduites et des discours... Pour accompagner au mieux ces enfants en souffrance, les professionnels doivent être à l'écoute et formés à cette réalité.

Autre phénomène auquel la MECS est confrontée, c'est la difficulté de prendre en compte les besoins spécifiques **des enfants relevant de la MDPH** et dont les troubles psychologiques nécessitent sans cesse des aménagements dans nos organisations afin de répondre au mieux à leurs difficultés relationnelles. Nous sommes bien conscients qu'un accompagnement individualisé est indispensable pour ce type de profil mais cela reste très difficile à organiser sur un collectif de 10 enfants.

Ainsi, toujours au 31 décembre 2019, le groupe des plus jeunes (de 6 à 11 ans) compte pas moins de 5 enfants, tous des garçons (soit 50 % de l'effectif) pour lesquels un dossier MDPH est déjà acté ou en cours de constitution.

Certains enfants peuvent présenter des « troubles psychiatriques », ce terme est à entendre ici dans son acception large au sens de troubles –affections et troubles d'origines différentes- amenant des états de souffrance et/ou des troubles du comportement et de la conduite. Parmi les symptômes observés, nous pouvons citer une forte intolérance à la frustration, des passages à l'acte caractérisés par une violence hétéroagressive, et pour les plus grands, des fugues, des errances, un refus de l'autorité parfois associées à des conduites addictives.

Les enfants relevant d'un double accompagnement : Protection de l'Enfance et MDPH ne sont pas des cas isolés et seule la MECS ne peut répondre à leurs besoins. C'est pourquoi dans la troisième et dernière partie de ce projet nous évoquerons l'incontournable nécessité de la mise en œuvre d'un travail en réseau d'une plus grande cohérence avec les services de pédopsychiatrie et notre établissement.

## IV.2. L'OFFRE DE SERVICE

L'offre de service s'articule autour de plusieurs axes, notamment l'accueil, la co-construction d'un projet personnalisé d'accompagnement et la mise en œuvre d'actions coordonnées permettant de soutenir le développement de l'enfant dans ses différents registres (les actions éducatives au quotidien, les actions visant à l'insertion scolaire, professionnelle et sociale, les actions thérapeutiques, l'accompagnement psychologique, le suivi médical et éventuellement les soins psychiatriques).

La MECS propose un cadre de vie sécurisant à l'enfant. Son rôle est de prendre soin et donner des repères à l'enfant afin de le guider vers l'autonomie et de lui permettre de vivre une vie épanouissante.

Les projets éducatifs, visant à développer les qualités physiques, intellectuelles et morales des enfants, sont pensés à partir des groupes de vie, mais également en transversalité. Ces projets ont pour but de permettre aux jeunes d'affronter leur vie personnelle et sociale avec une personnalité suffisamment épanouie. Il s'agit de les accompagner dans leur émancipation au sens où cela leur permet de se libérer, de devenir indépendant et de faire valoir ses droits.

C'est une forme de richesse impalpable qu'il faut transmettre comme le désigne Cynthia Fleury<sup>18</sup> : « ...Être riche, c'est d'abord avoir le sentiment et la possibilité d'inventer un chemin et sa place dans ce monde... Transmettre cette capacité est sans doute le sens de l'éducation et de l'autorité... Inventer sa vie n'a rien de spontané. C'est le fruit d'un travail et d'un partage avec les autres...».

#### **IV.2.1. LES FONDEMENTS THÉORIQUES ET ÉTHIQUES**

L'institution constitue en elle-même un groupe social. Pour exister ce dernier se doit de mettre en place tout un système de règles de vie que chacun de ses membres est dans l'obligation de respecter. Ces règles secrétées par l'Institution représentent ce que nous appelons encore la loi institutionnelle. Mais il nous faut être très vigilant à ce que ces règles collectives ne viennent pas nier l'individu en le canalisant, l'unifiant, le glissant dans un moule préétabli qui ne le fait exister uniquement par les autres et non plus par lui-même.

Émile DURKHEIM dans « De la division du travail social » rappelle que « Loin que la morale serve à émanciper l'individu, à le dégager du milieu qui l'enveloppe, elle a, tout au contraire, pour fonction essentielle d'en faire la partie intégrante d'un tout et, par conséquent, de lui enlever quelque chose de la liberté de ses mouvements. »

Pourtant favoriser chez l'enfant l'émergence du sujet, n'est-ce pas là la fonction première du travail éducatif ?

Dans ce contexte-là de quête du sujet et de son existence hors des moules, il n'est plus seulement question ici de règles où s'élaborent l'ordre et la cohérence et qui n'ont pour fonction que de lier l'individu. Il s'agit, au contraire, d'inscrire une séparation qui différencie, délie et délivre le sujet et de valoriser ainsi la Loi au détriment de la règle. En effet là où la règle cherche à produire des normes, à façonner l'individu comme elle le désire, la loi, au contraire, reconnaît et de ce fait accepte la liberté de chacun. Elle oppose au sujet/objet que « modèle » la règle un véritable sujet qui exerce et développe ses propres capacités. Mais faire la distinction entre ces deux termes de règle et loi, c'est faire la distinction entre la morale et l'éthique.

L'éthique n'est pas la morale. L'éthique est une théorie des fins de l'existence, un ensemble de principes philosophiques et universels qui visent le bien ou le bonheur, tandis que la morale désigne un ensemble de valeurs et de règles de conduite qui fonctionnent comme des normes sociales et culturelles particulières.

Principe éthique et règle morale sont radicalement distincts : le premier est universel, nécessaire, inconditionnel et pose une fin, la seconde est particulière, contingente, conditionnelle et pose des moyens. De plus, les principes eux-mêmes ne sont pas révisables mais permettent la révision des règles. C'est pourquoi il sera question ici de dégager des principes essentiels de l'éthique, plutôt que des règles de (bonne) conduite.

L'éthique ne dit pas toujours ce qu'on doit faire, sinon c'est une morale. Elle est situationnelle et permet de fonder un choix – indépendamment de la loi morale, en évaluant au mieux le juste, au pire le préférable.

---

18 Cynthia FLEURY : Philosophe, chercheur à l'Institut des Sciences de la communication et professeur à l'American University of Paris

Tout ce travail d'accompagnement des enfants au quotidien doit être mené par des professionnels qui savent faire preuve de bienveillance et d'empathie et non pas faire montre de bienfaisance ou de pitié.

« La bienveillance est un désir de faire du bien à celui pour qui nous avons de la commisération ». (Spinoza).

La bienveillance n'est pas la bienfaisance. Elle est bien plus proche de la sollicitude. La sollicitude est le souci pour l'autre. Le principe de bienveillance suppose que nous parions sur les ressources intrinsèques de la personne.

L'empathie n'est ni la sympathie – qui a un sens général et personnel – ni la compassion – qui risque de dériver vers le compassionnel. La compassion ne va que dans un seul sens, un sens unique et descendant, ou parfois même condescendant : du compatissant vers celui qui souffre. L'empathie, elle, comporte un échange réciproque. L'empathique livre son sentiment à l'autre souffrant. La compassion imagine la souffrance de l'autre, l'empathie l'interprète. L'empathie est la capacité à percevoir la réalité du vécu émotionnel de l'autre et à la lui restituer.

« *Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils devraient être, vous les aiderez à devenir ce qu'ils peuvent être* » Goethe.

Dans le cadre de son intervention au sein de la Maison d'Enfants, l'éducateur fait appel à différentes techniques d'accompagnement au croisement de champs de connaissances divers et complémentaires qui oscillent entre des techniques de communication, des pédagogies différenciées, des systèmes d'agir liés à des courants en psychologie, en éducation... À partir de ces préalables, nous avons souhaité pouvoir travailler ensemble sur un certain nombre de théories éducatives qui nous semblent correspondre à ce que nous voulons développer comme modes de prises en charge au sein de la Maison d'Enfants.

#### **(Cf. Annexe n°1 : les théories éducatives)**

#### **IV.2.2. LES MODES D'ORGANISATION ET L'ADAPTATION AUX BESOINS DE L'ENFANTS**

De son admission à son orientation ou sa sortie pour un retour en famille, l'enfant doit être pris en compte dans sa singularité, malgré son accueil au sein d'un collectif de vie.

Le groupe de jeunes accueillis au sein d'une structure éducative est complètement artificiel et il l'est à plusieurs titres. Les membres de ce groupe n'ont pas choisi d'en faire partie, pas plus qu'ils ne se sont choisis entre eux. Ce qui les réunit ce sont les problèmes personnels et familiaux qui les amènent à partager ce « destin »... Cet enchevêtrement des problématiques personnelles peut provoquer des identifications croisées très insupportables pour les membres du groupe<sup>19</sup>.

C'est là le fondement même du travail éducatif qui nous incombe : comment naviguer en permanence « entre le je et le nous » pour garantir à l'enfant une personnalisation de son accompagnement, tel que le prévoient les textes et le PPE en œuvre aujourd'hui sur le département de Vaucluse.

Ce Projet Pour l'Enfant se veut la garantie de la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant co-construit avec les représentants du Département, les responsables de l'autorité parentale, l'enfant lui-même et nous, établissement d'accueil.

---

<sup>19</sup> Travailler en MECS sous la direction de Batifoulier et Touya, 2014, Dunod

### IV.2.3. LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

Plus d'une trentaine de professionnels sont à l'œuvre pour permettre à la Maison d'Enfants de proposer un cadre d'accueil efficient aux enfants et ce 365 jours/ an.

Numériquement l'équipe éducative est la plus nombreuse (17 éducateurs + 1 moniteur éducateur). Cette équipe éducative est au cœur du dispositif de la MECS et garantit un accompagnement quotidien à l'enfant de 24h/24 et 7j/7.

### IV.2.4. LES MOYENS HUMAINS

Chaque groupe est accompagné par une équipe pluriprofessionnelle :

- **5 ou 6 éducateurs selon les groupes.** En effet l'organisation horizontale des groupes, la mise en place de la « colocation » nous ont permis de revisiter les modalités d'encadrement en tenant compte des besoins spécifiques à chaque tranche d'âge.

Nous avons retenu la modalité suivante : les 2 groupes des plus jeunes nécessitent une équipe de 6 professionnels afin, tout à la fois,

- de garantir la présence de deux éducateurs tous les matins pour les nombreux accompagnements scolaires,
  - une présence supplémentaire sur le samedi (soit 3 ES) au regard du très grand nombre de jeunes sans DVH qui restent le week-end sur la structure et du nombre croissant de visites médiatisées pour lesquelles il nous faut assurer les accompagnements.
  - En revanche, le travail de semi-autonomie permet qu'une équipe de 5 professionnels suffisent au niveau de l'encadrement du groupe des plus grands.
- **1 maitresse de maison** : Personne ressource pour les jeunes comme pour les éducateurs par sa présence quotidienne, impliquée aux côtés de l'équipe éducative et afin de soutenir l'action des éducateurs au quotidien, la maitresse de maison prend en charge les conditions matérielles de la vie quotidienne. Elle a pour mission d'assurer la propreté des locaux intérieurs du groupe auquel elle est affectée et l'entretien du linge des jeunes accueillis selon les normes d'hygiène en vigueur. En fonction des groupes, elle assure également la mise en chauffe des repas et le service à table et l'encadrement des jeunes présents pendant les temps de repas le midi. Par sa présence quotidienne sur le groupe, elle est une personne ressource pour les jeunes. Son rôle comprend également tout un volet éducatif : la gestion du linge, l'animation d'ateliers cuisine...
  - **2 surveillants de nuit** : En lien avec l'équipe, le surveillant de nuit qualifié assure la sécurité continue et le bien-être des enfants et adolescents. Il respecte les procédures de sécurité et veille au respect du droit de la personne, des règles de vie au sein de la Maison d'Enfants et permet la bonne transmission des informations entre les équipes de jour et de nuit.

L'équipe est encadrée par un chef de service. Nous reviendrons sur son rôle et ses missions ultérieurement.

Par sa présence aux réunions hebdomadaires, **le psychologue** apporte aux équipes un étayage clinique indispensable à la compréhension des situations et à l'élaboration de réponses le plus adaptées possibles aux problématiques rencontrées. En outre il propose des ateliers et/ou des entretiens thérapeutiques pour les enfants ou adolescents de manière individuelle ou groupale, seule ou avec d'autres professionnels, en tenant compte de la spécificité de l'hébergement et en proposant des actions en fin de journée (au plus tard 21h). De par sa compétence, il peut être amenée à réaliser et rédiger des bilans psychologiques en fonction des problématiques rencontrées et des besoins repérés et proposer des indications d'orientation et/ou de soins. Enfin, un travail peut être envisagé en direction des familles, en concertation avec l'ASE.

Enfin, au côté de l'équipe de professionnels qui l'entoure, l'enfant est au contact d'un ensemble de salariés qui participent au bon fonctionnement de la structure et, de ce fait, à l'action éducative de la MECS. Il s'agit notamment de l'agent technique, du cuisinier, de la secrétaire...

#### **IV.2.4.1 Un dispositif au service des enfants : l'accueil à la journée**

Porté par une éducatrice attirée volontaire, ce dispositif a été mis en place, à titre expérimental durant deux années scolaires (2017/2018 et 2018/2019) pour permettre à des jeunes en échec scolaire, en souffrance scolaire ou encore en attente d'une orientation scolaire d'avoir du contenu dans leur journée.

L'idée initiale était de pouvoir accueillir ces jeunes, le matin et/ou l'après-midi pour maintenir des acquis, proposer des activités culturelles, sportives. Un bilan a très vite été réalisé et a montré que finalement peu de jeunes étaient déscolarisés ou en attente d'une affectation dans un établissement. Ce dont nous nous félicitons bien sûr.

Face à ce constat une proposition d'une autre organisation a été réfléchi pour être au plus près de la présence des jeunes sur l'internat et de leurs besoins (soit davantage l'après-midi et les soirées) tout en gardant cette possibilité d'accueil spécifique sur le créneau horaire de 14h à 16h.

Plusieurs intentions à ce dispositif d'accueil à la journée :

➔ Afin de mieux répondre à notre mission de soutien à l'intégration scolaire, nous avons mis en place un temps dédié à la « **valorisation scolaire** ». Il s'agissait de proposer à tous les jeunes qui le souhaitent un accompagnement d'une demi-heure, pour venir améliorer des faiblesses scolaires à partir de jeux, dans une volonté de proposer du contenu différent et donner l'envie à l'enfant d'apprendre, de s'améliorer pour mieux vivre sa scolarité. La progression est notée par les jeunes qui sont ainsi valorisés, par les enseignants et par les familles.

Le regret actuel est de ne pas pouvoir proposer plus d'un créneau hebdomadaire par jeune par manque de personnel.

En complément de ces actions de soutien à l'intégration scolaire, des ateliers sont proposés. Ces ateliers, qui demandent aux enfants de s'inscrire dans la durée, favorisent une ouverture culturelle et/ou sportive.

➔ Depuis trois années scolaires désormais les jeunes de la Verdière sont initiés à la culture africaine à partir de **cours de danse et/ou de djembé**. Après deux ans d'exercice, les jeunes ont pu participer à plusieurs soirées africaines et montrer au public le résultat de leurs apprentissages autour de chants et de danse.

➔ Depuis l'année scolaire 2018/2019 un autre atelier a été proposé aux plus grands de la Maison d'Enfants, il s'agit d'une **sensibilisation au code de la route**. Il s'agit, tous les mercredis en fin de journée sur deux créneaux horaires (18h30/19h30 et 19h30/20h30), de donner la possibilité à des jeunes de travailler leur code, dans la perspective de mieux préparer leur autonomisation à leur sortie de la Maison d'Enfants.

➔ Enfin l'accueil à la Journée c'est encore **Le journal « LA VOIX DES JEUNES »**, un trimestriel qui rend visible ce qui se fait au sein de la Maison d'Enfants. Tous les lundis soir une équipe de « rédacteurs » vient mettre en forme ce journal. L'équipe se compose de jeunes permanents avec occasionnellement des jeunes qui ont envie de rédiger un article sur un thème qui leur tient à cœur. Fil rouge de la Maison d'Enfants, ce journal est très investi par les jeunes qui y font référence à chaque activité.

Ces activités de groupe sont également l'occasion pour les fratries de se retrouver pour partager des moments ensemble.

Pour terminer, ce dispositif d'accueil à la journée est aussi le lien transversal avec tous les groupes et permet de rythmer la vie institutionnelle avec des rendez-vous devenus très attendus par les jeunes comme par les professionnels. Nous citerons pêle-mêle et sans hiérarchie ou exhaustivité :

- le concours d'orthographe,
- les courses d'orientation,
- le Kho-Lanta.

L'éducatrice en charge de ce dispositif fait partie intégrante de l'équipe, est présente chaque semaine sur un temps dédié au cours des réunions d'équipe et participe également aux analyses de la pratique professionnelle (APP).

#### **IV.2.5. L'ANCRAGE SUR ET AVEC LE TERRITOIRE : PARTENARIATS ET OUVERTURE**

La Maison d'Enfants n'est pas une structure isolée, elle travaille avec des partenaires et interagit avec son environnement afin de favoriser la mise en œuvre de partenariats ciblés qui permettent de venir en « complément » des actions éducatives des professionnels de la MECS.

##### **IV.2.5.1 Des partenariats co-construits**

Il nous faut rester humble dans ce que nous pouvons proposer aux jeunes que nous accompagnons et bien avoir conscience que notre mission est avant tout de les amener à fréquenter les dispositifs de droit commun autant que faire se peut. De plus, nous ne sommes pas omni-compétents et nous devons être en mesure d'aller chercher les compétences qui nous manquent, comme les moyens qui nous font défaut, auprès de partenaires. C'est pourquoi nous attachons une grande importance à l'inscription de l'enfant dans des services extérieurs de droits communs (thérapeutiques, de loisirs, scolaires).

En parallèle à cet accompagnement, nous avons mis en place des ateliers en partenariats :

- Avec l'**AFEV (Association pour la Fondation Étudiante pour la Ville)** : une aide aux devoirs sur les lundis, mardis jeudis et vendredis. Ce temps est orchestré à partir de l'accueil à la journée avec le renfort d'un service civique qui gère ce temps de travail scolaire, de 16h30 à 18h00.
- Avec l'association **Mi Va Togo** : un atelier djembé et un autre de danse africaine, comme évoqué plus haut.
- Avec le **centre de planification** : des séances d'éducation à la sexualité par une approche globale et positive. Il ne s'agit pas de se limiter aux aspects biologiques et physiologiques mais d'explorer les dimensions relationnelles, affectives, sociales et biologiques de la vie sexuelle.
- Avec **INTERFEL** (Interprofessionnelle des Fruits et Légumes Frais) pour favoriser un travail de réflexion sur l'éducation nutritionnelle au goût et à la consommation. En effet beaucoup de jeunes arrivent sur la Maison d'Enfants avec un rapport à l'alimentation difficile parce que les dysfonctionnements familiaux n'ont pas favorisé une éducation alimentaire indispensable à l'enfant. L'éducation nutritionnelle comprend à la fois une éducation alimentaire et des aspects concernant l'activité physique comme facteur de bien-être et de santé. Le volet alimentaire est un complément de l'apprentissage des valeurs culturelles. Il prend également en compte l'aspect relatif à l'équilibre de l'alimentation. Afin de développer l'acquisition des savoirs et des compétences qui permettront aux enfants et adolescents de faire des choix éclairés et responsables en matière de santé, les actions de prévention et d'éducation à la nutrition doivent s'inscrire dans nos missions.

C'est pourquoi l'année 2020 verra la Maison d'Enfants s'adjoindre les conseils d'une diététicienne dans le cadre d'un partenariat avec INTERFEL sur la thématique générique « du champ à l'assiette » afin de veiller à l'élaboration d'un véritable plan d'équilibre alimentaire et à des actions éducatives et des formations visant à initier jeunes et professionnels à l'importance de mieux manger pour mieux être.

#### **IV.2.5.2 À la fois prescripteur et partenaire : les services de l'ASE**

Un important travail est effectué par les équipes avec les travailleurs sociaux (référents ASE notamment) avec lesquels des rencontres régulières sont organisées permettant ainsi un suivi tout au long du placement.

En confiant au Président du Conseil départemental le rôle de définir, de coordonner et d'assurer la mise en œuvre des actions auprès du mineur et de sa famille, les services de l'ASE sont devenus le chef d'orchestre de l'accompagnement éducatif, qui devra être mis en œuvre par les MECS.

Pour ce qui est du travail avec les familles et plus précisément du soutien à la parentalité, le positionnement du Département de Vaucluse est très clair : la MECS assure l'accompagnement éducatif de l'enfant, les référents ASE sont responsables du travail éducatif autour de la parentalité.

Or nous considérons que cette répartition ne doit pas être aussi tranchée à aujourd'hui. En effet les équipes éducatives de la MECS ont des liens étroits avec les familles. Elles sont, de fait, amenées à les rencontrer souvent, notamment en marge des droits de visite et d'hébergement, elles les ont très régulièrement au téléphone et assure les appels téléphoniques médiatisés et enfin elles les croisent de façon hebdomadaire dans le cadre des accompagnements des enfants aux visites médiatisées.

Il nous semble donc indispensable de repenser ce travail auprès des familles en lien étroit avec les services de l'ASE mais nous aurons l'occasion d'y revenir dans la troisième partie de notre projet.

### **IV.3. LA PERSONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT OU LA DIALECTIQUE DE L'INTIME ET DU COLLECTIF**

C'est bien sûr dans le quotidien que se travaille la personnalisation de l'accompagnement mais aussi dans toutes les instances où les équipes peuvent penser l'enfant pour mieux le panser de ses plaies et douleurs avec lesquels il nous arrive le plus souvent dans le cadre de son placement.

« Les éducateurs sont tout à la fois dans une place d'animateur, de régulateur tout en faisant un travail d'observation des individus et de la dynamique groupale.

Ils sont sans cesse à articuler les différents niveaux logiques et sont au centre d'un système dont ils sont les repères, ce qui leur confère une lourde responsabilité...

C'est donc une pratique très fine, adaptative et réactive qui se développe au sein des internats éducatifs. Cela requiert des compétences humaines et professionnelles exigeantes ».<sup>20</sup>

C'est pourquoi tous ces temps où les professionnels se retrouvent dans un espace d'échanges et de confrontations de leurs pratiques, où ils bénéficient également de l'éclairage clinique du psychologue sont des moments indispensables à la fédération des équipes autour d'un même objet de travail : le mieux-être de chacun des enfants qui nous est confié.

---

20 *Travailler en MECS* sous la direction de Batifoulier et Touya, 2014, Dunod

### IV.3.1. LES MODALITÉS D'ADMISSION

Ces modalités de la procédure d'admission ont été présentées et validées dans le cadre de notre travail conjoint avec les représentantes de la Direction Enfance Famille au sein de notre COPIL.

Chaque semaine la direction transmet au Département les places disponibles sur la MECS en précisant à chaque fois les effectifs de chacun des 3 groupes afin que l'activité puisse être anticipée et régulée au mieux.

- La demande d'admission parvient à la Maison d'Enfants par courrier ou par mail. Un complément de dossier peut être sollicité avant toute étude si la demande est trop succincte.
- Chaque mercredi matin, dans le cadre de la réunion de direction, un point est fait sur les demandes d'admission parvenues à la MECS depuis le mercredi précédent. Si l'équipe de direction détermine que le dossier est « recevable » au regard du groupe auquel il fait référence, du profil du jeune... le référent ASE est invité à une commission de candidature, en présence des responsables de service, du psychologue et d'un représentant du groupe concerné, afin de présenter plus avant la situation et répondre aux questions de l'équipe.
- À l'issue de cette commission de candidature, une nouvelle étude du dossier a lieu dans le cadre de la réunion de direction suivante afin de déterminer si le processus d'admission peut se poursuivre. Dans le cas contraire un courrier est adressé au référent avec les raisons qui motivent le refus d'étudier plus avant la situation.
- Si le dossier de candidature est retenu, le référent ASE, les parents ou responsables légaux et le jeune sont ensuite conviés à la commission d'admission, en présence des mêmes professionnels. La famille et le jeune découvrent alors le groupe de vie sur lequel pourrait être admis le jeune et rencontrent ensuite ensemble et/ou séparément le psychologue pour un entretien d'admission.
- À l'issue de cette commission d'admission un dernier point est fait en équipe de direction pour valider ou, de façon très exceptionnelle, invalider l'admission.
- Lorsque l'admission est validée, celle-ci se fera dans l'idéal par étapes : l'enfant ou le jeune vient partager un goûter, une activité et/ou un repas sur une ou 2 journées selon son âge, avant son admission définitive.
- Au moment de l'entrée dans la structure le chef de service signe avec les parents le DIPC (Document Individuel de Prise en Charge).

Cette procédure d'admission peut, dès que cela le nécessite au regard de la situation de danger de l'enfant ou de l'adolescent, être « accélérée » et une admission dite « rapide » peut être étudiée en lien direct entre l'équipe de direction et le référent ASE, sans attendre la réunion de direction hebdomadaire.

#### **(Cf Annexe N°3 : la procédure d'admission)**

### IV.3.2. LES TROIS RÉUNIONS DE SUIVI DU PROJET PERSONNALISÉ DE L'ENFANT

L'Institution se doit d'imposer des moments d'échanges, des temps de pause pour permettre à l'éducateur de se distancier de son propre ressenti, assurer l'information de l'ensemble de l'équipe susceptible d'intervenir auprès de l'enfant et de sa famille et dynamiser l'action éducative.

L'intervention ciblée du chef de service, qui tout en étant présent quotidiennement n'est pas dans ce rapport de proximité à la famille, porte un regard plus neutre sur l'efficacité du travail éducatif. Il rappelle ainsi, à des moments clés, que c'est l'institution qui est « gardienne » de l'enfant et garante de l'action éducative<sup>21</sup>

Afin de s'assurer que la situation des enfants soit étudiée de façon formalisée au moins 3 fois chaque année, nous avons retenu le principe de 3 réunions distinctes :

---

21 Travailler en MECS sous la direction de Batifoulier et Touya, 2014, Dunod

#### **IV.3.2.1 La réunion d'élaboration de la feuille de route d'accompagnement**

Véritable outil dynamique de l'accompagnement éducatif de l'enfant, cette Feuille de Route d'Accompagnement se veut une réelle « mise en musique » des objectifs actés dans le PPE, en présence de l'enfant et de ses représentants légaux. Cette FRA est pensée, rédigée, adoptée et mise en œuvre par toute l'équipe transdisciplinaire. Elle est élaborée à partir des attentes de l'enfant, de ses parents et de ses besoins repérés par l'observation au quotidien de l'équipe. Ces attentes et besoins détermineront une finalité déclinée en objectifs et en actions concrètes. Ces choix d'accompagnements décidés par l'équipe dans l'intérêt de l'enfant seront présentés à ce dernier par le chef de service, en présence de l'éducateur référent.

#### **IV.3.2.2 La réunion à mi-parcours**

Comme son nom l'indique, cette réunion intervient à la moitié de la durée de placement soit environ au bout de six mois d'accompagnement. Cette réunion est l'occasion de revisiter les objectifs de travail déclinés dans la Feuille de Route d'Accompagnement et de les ajuster autant que de besoin à la lecture de l'évolution de l'enfant.

L'éducateur référent du projet de l'enfant prépare cette réunion en rencontrant l'enfant puis en remplissant le document formalisé et à l'issue de la réunion, un rapport de mi-parcours est adressé aux services de l'ASE pour information des modalités à partir desquelles nous poursuivons la mise en œuvre du PPE de l'enfant.

Même si ce n'est pas systématique dans ce cas, il peut arriver que nous sollicitons la présence du référent ASE ou d'autres partenaires à cette réunion.

#### **IV.3.2.3 La réunion à échéance**

Cette réunion a pour ambition première la préparation de notre rapport d'échéance à destination du service gardien, dans la perspective de l'audience auprès du Juge des Enfants.

Autant que faire se peut nous sollicitons le référent ASE afin qu'il soit présent à cette réunion ainsi que les autres partenaires qui peuvent graviter autour de la situation de l'enfant (TISF par exemple).

Comme pour la réunion mi-parcours, l'éducateur référent prépare en amont cette réunion en rencontrant l'enfant, en recueillant ses attentes puis en remplissant le document formalisé. À l'issue de la réunion, l'enfant est reçu par le chef de service avec son éducateur référent afin que lui soit restitué l'analyse et le positionnement de la Maison d'Enfants dans la perspective de l'audience à venir. Un rapport d'échéance est ensuite rédigé par l'éducateur référent et adressé aux services de l'ASE. Très souvent cet écrit est transmis « en l'état » au Magistrat.

### **IV.3.3. LE CHOIX DE LA RÉFÉRENCE**

Dans le cadre d'un groupe de travail, nous nous sommes interrogés sur la terminologie que nous souhaitons retenir au sein de la Maison d'Enfants : coordinateur ou référent ? Nous avons opté pour le terme de référent de projet.

Le rôle de référent paraît irrémédiablement associé à la fonction d'éducateur comme le souligne la seule allusion officielle, celle de l'article D312-59-10 du Code de l'action sociale et de la famille : « La fonction de référent est assurée au sein de l'équipe éducative. Elle favorise pour chaque enfant, adolescent ou jeune adulte accueilli et sa famille la continuité et la cohérence de l'accompagnement. Ses modalités de mise en œuvre sont prévues par le projet d'établissement. ».

C'est plus récemment, et en phase avec l'évolution des textes, notamment avec l'introduction des projets personnalisés et d'une recherche plus poussée de participation des bénéficiaires et de leurs familles, que l'éducateur référent a été investi d'un rôle plus technique : assurer la continuité et la cohérence de l'accompagnement personnel, pour reprendre les termes du Code. (Jean-René LOUBAT).

Si nous voulons être en mesure de développer un meilleur travail de lien avec les référents ASE, de diversifier nos pratiques, de multiplier nos partenaires afin de favoriser une réponse la plus personnalisée possible aux besoins de l'enfant, il est important que nos interlocuteurs à l'interne comme à l'externe puissent avoir une personne privilégiée, une référence pour échanger sur la mise en œuvre du projet de l'enfant.

Pour l'enfant et sa famille surtout, pouvoir s'appuyer sur un éducateur référent, c'est se garantir d'une personne ressource au sein de la structure en cas de questions, de projets, de besoin de médiation avec les services de l'ASE...

La référence éducative crée la dynamique du travail avec le jeune mais cette relation entre l'éducateur référent et le jeune est une relation parfois « à risque » qui peut conduire à l'enfermement de l'un et l'autre dans une relation fusionnelle marquée par la confusion des rôles et une illusion de toute puissance. L'éducateur référent remplit une fonction au sein d'une équipe. Il doit sans cesse être en lien avec le reste de l'équipe et ainsi éviter l'exclusivité et l'isolement dans son travail.

Même s'il exerce son rôle avec plus ou moins d'autonomie, c'est toujours par rapport à la feuille de route d'accompagnement, qui a été décidée par l'équipe, en lien avec le PPE réalisé en collaboration, dans la mesure du possible, avec la famille et le jeune. L'éducateur est le référent de la prise en charge du jeune au sein d'une équipe et d'une institution.

L'éducateur référent est le garant de la mise en place du projet du jeune, il coordonne les actions et doit se préoccuper qu'elles soient bien réalisées.

Ce n'est pas forcément l'éducateur référent qui prendra les rendez-vous, qui fera tous les accompagnements, mais c'est à lui que revient la tâche de vérifier que tout ce qui a été décidé a été fait, que le projet progresse.

Ce n'est donc pas une relation exclusive.

Le jeune peut s'adresser à un autre membre de l'équipe, sans toutefois qu'un glissement ne s'opère vers un autre éducateur au détriment de la référence.

La référence éducative a donc pour but d'éviter la multiplicité des interlocuteurs dans le souci de rassemblement des informations et des actions.

L'éducateur référent est nommé dès l'arrivée de l'enfant ou l'adolescent sur l'établissement ou sur un nouveau groupe de vie par le responsable de service.

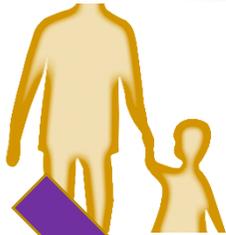
Pour garantir une continuité dans le suivi des projets et éviter tout risque d'enfermement du jeune et de son éducateur référent dans une relation « à risque », un co-référent est systématiquement désigné dès l'arrivée de l'enfant.

Cette « responsabilité partagée » quant au suivi du projet de l'enfant permet de maintenir cette action au sein même du collectif que représente l'équipe et empêche l'entre-soi d'une relation duelle entre le jeune et son référent.

**Son rôle peut se représenter selon le schéma ci-dessous :**

Un référent est nommé par le responsable de service

**A l'arrivée** de l'enfant sur l'établissement ou nouveau groupe



Vis-à-vis de l'enfant

**Il est référent de la situation** : référent d'un savoir concernant l'enfant ; il n'est pas le référent d'un pouvoir sur l'enfant ni son référent affectif.

**Il est responsable** de la continuité et de la cohérence de son accompagnement au sein de l'équipe éducative.

**En son absence** cette mission incombe au co-référent à qui il aura transmis toutes les informations nécessaires.

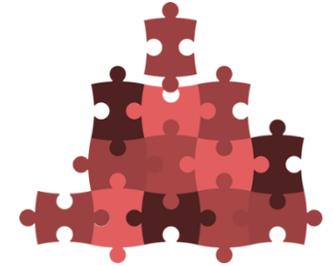
**Il est l'interlocuteur privilégié** pour les entretiens éducatifs

**Il est l'accompagnant privilégié** lors de RDV à l'ASE et aux audiences

**Il veille** à la mise en œuvre du FRA par l'équipe éducative



Vis-à-vis des partenaires



**Il participe** aux instances de l'ASE et aux audiences (dans la mesure du possible)

**Il effectue** la liaison avec les acteurs de la scolarité ou de la vie professionnelle

**Il effectue** la liaison avec les acteurs de santé

**Il effectue** la liaison avec les organisateurs des activités de loisirs

Vis-à-vis de la MECS



**Il prépare** les bilans de situation ou les FRA antérieurement à la réunion dédiée

**Il rédige** les écrits relatifs à la situation de l'enfant : note d'évolution, FRA, rapport relais lors des vacances scolaires et changements de groupe... (les notes d'information ou d'incident le sont par les témoins des événements à relater)

**Il est responsable** de la bonne transmission des informations en interne concernant cet enfant.

Vis-à-vis des parents



**Il rassemble** et transmet les informations nécessaires aux parents.

#### **IV.3.4. LES MODALITÉS D'ORIENTATION OU DE SORTIE**

Celles-ci ne sont pas toujours maîtrisées par la Maison d'Enfants qui peut être prévenue « dans l'urgence », à la veille du départ du jeune sans que les choses aient pu être anticipées et travaillées dans l'intérêt du jeune.

Nous essayons de nous améliorer et de mieux être dans un véritable travail de partenariat avec l'ASE sur ces questions. Pour autant nous pouvons constater une différence d'investissement des référents ASE selon les groupes d'âge de la MECS. Ainsi les relations sont très fréquentes est plutôt fluides sur le groupe des plus jeunes au regard de toutes les contraintes d'organisation à gérer de façon concomitante. Les relations sont plus distendues pour les plus âgés.

Pour éviter ces écarts, il nous faut parvenir à davantage formaliser les relations MECS/ASE afin de sortir de l'interpersonnel entre les professionnels. D'autre part, afin de gagner en cohérence dans le parcours de vie de l'enfant, il nous paraît important d'associer le référent ASE à certaines de nos réunions d'équipe afin de croiser nos regards sur le jeune et ses responsables légaux compte tenu des places et des rôles différents qui sont les nôtres.

Nous ferons des propositions d'amélioration de nos organisations et de gestion de ces procédures de sortie dans la partie suivante.

#### **IV.4. L'EXERCICE DES DROITS INDIVIDUELS**

La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a notamment pour objectif de développer les droits des usagers fréquentant les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Les sept droits fondamentaux des usagers précisés par l'article L311-3 du CASF sont :

- Le respect de la dignité, intégrité, vie privé, intimité, sécurité
- Le libre choix entre les prestations domicile/établissement
- La prise en charge ou accompagnement individualisé et de qualité, respectant un consentement éclairé
- La confidentialité des données concernant l'utilisateur
- L'accès à l'information
- L'information sur les droits fondamentaux et les voies de recours
- La participation directe au projet d'accueil et d'accompagnement

##### **IV.4.1. LE RESPECT DE L'AUTORITÉ PARENTALE**

L'autorité parentale est définie par l'article 371-1 du Code Civil : « l'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalités l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux père et mère jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son développement dans le respect dû à sa personne. Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent selon son âge et son degré de maturité ». Sauf décision judiciaire contraire, les parents ne perdent pas cette autorité parentale lors du placement de leur enfant même si le placement a pu être motivé par la considération qu'à un moment donné les parents n'étaient pas en mesure de protéger ou d'éduquer convenablement leur enfant.

Dans le cadre du placement l'exercice de l'autorité parentale des parents peut être aménagé. Le service départemental de l'Aide Sociale à l'Enfance, puisqu'il assure la prise en charge de l'enfant, et notamment son hébergement, par l'intermédiaire d'une personne morale (établissement), est amené à exercer les actes usuels de l'autorité parentale relatifs à l'éducation et à la surveillance de l'enfant, c'est-à-dire les actes du quotidien de l'enfant qui n'engagent pas son avenir. Le service doit ainsi assurer l'éducation et la surveillance de l'enfant tout en veillant à ce que les parents puissent, dans la mesure du possible, être associés à l'ensemble des décisions prises pour lui.

Dès la rédaction du PPE avec les Responsables de l'ASE cette question est évoquée et tranchée. Le document dit des actuels usuels et non usuels est remis aux responsables de l'autorité parentale comme à l'établissement pour lequel il sert de référence au quotidien en cas de décision à prendre concernant l'enfant ou l'adolescent.

**(Cf. Annexe n°4 : Actes usuels – annexe du Projet pour l'enfant)**

#### **IV.4.2. LE DROIT À LA CONFIDENTIALITÉ<sup>22</sup>**

Dans le champ sanitaire et social, le droit à la confidentialité des informations personnelles, le devoir de discrétion des professionnels, ainsi que le secret professionnel garantissent aux usagers et patients la protection de leur vie privée.

La confidentialité s'articule autour de deux éléments : d'une part, le droit à la protection de la vie privée des patients ou des usagers de services médico-sociaux, afin d'empêcher la divulgation de tout ce qui pourrait permettre d'identifier les personnes ; d'autre part, le devoir de discrétion et le secret professionnel incombant aux professionnels. Elle vise toutes les informations d'état civil, administratives et financières, médicales et sociales d'une personne prise en charge dans un secteur sanitaire ou social.<sup>23</sup>

Les professionnels de la MECS s'engagent à respecter ce droit :

- En veillant à la confidentialité des informations détenues dans le dossier de l'enfant
- En respectant l'obligation de confidentialité lors des contacts avec les partenaires ou toute personne extérieure à la MECS
- En se limitant au partage d'informations entre professionnels en lien avec la prise en charge de l'enfant, dans la mesure où cet échange est utile et permet de l'améliorer la qualité. Ces informations peuvent être révélées aux professionnels de santé ne faisant pas partie de l'équipe de soins, si l'intéressé en est averti et ne s'y oppose pas (art. L.1110-4 du CSP et L.161-36-1-A du CSS).

#### **IV.4.3. LE DROIT À L'INFORMATION**

Il recouvre deux types de droits :

- d'une part, l'article L311-3-6° prévoit que l'usager a droit à une information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont il bénéficie, sous réserve des dispositions législatives contraires. Il est prévu qu'il pourra recourir à une personne qualifiée chargée de l'aider à faire valoir ses droits,
- d'autre part, le droit à l'information passe par l'accès « à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions contraires »<sup>24</sup>.

Le **dossier de l'usager** peut être défini comme l'ensemble des pièces permettant de prendre des décisions ou d'en rendre compte.

Ce droit implique le respect d'une procédure d'accès aux dossiers permettant de garantir la confidentialité des informations contenues.

Procédure d'accès au dossier de prise en charge :

- Constitution d'un dossier suivant une procédure identique pour tous les dossiers,
- Conservation du dossier de l'enfant dans un lieu fermé à clef.

---

22 art. L.311-3 du Code de l'action sociale et des familles, CASF

23 Source : la gazette santé-social

24 Source : dossier 129 - CREA

#### IV.4.4. LES VOIES DE RECOURS

Les voies de recours sont précisées dans le livret d'accueil remis à l'enfant et sa famille lors de la signature du DIPC.

En cas de besoin, les familles peuvent effectivement solliciter gratuitement :

- **le Conseil départemental 84 – Pôle des Solidarités**

6 boulevard Limbert, BP 958, 84092 Avignon Cédex 9 - Téléphone : **04 90 16 17 89**,

ou

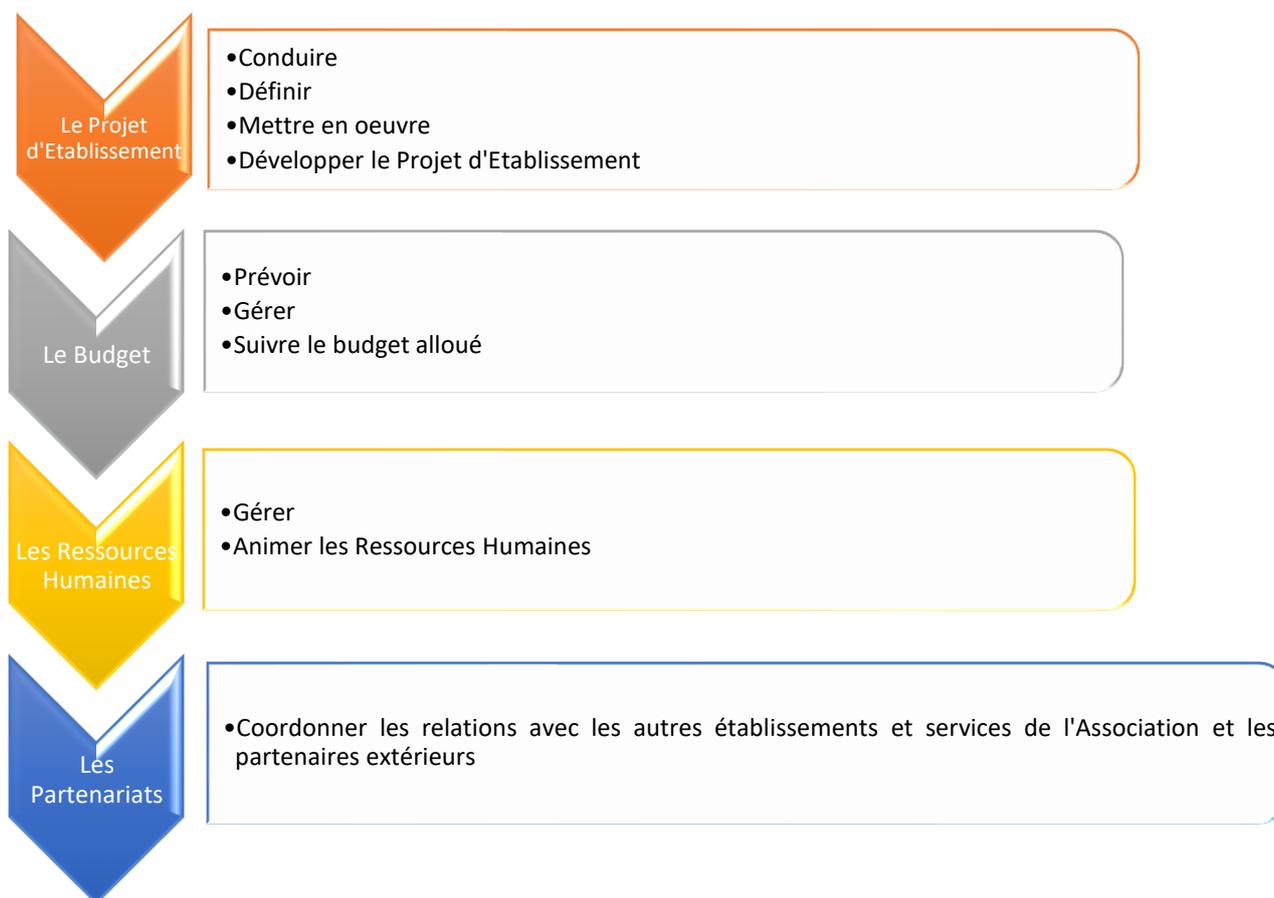
- **la Délégation territoriale du Vaucluse**

1 avenue du 7e génie, CS 60075, 84918 Avignon Cedex - Téléphone : 04 13 55 85 00

#### IV.5. L'ORGANISATION ET L'ENCADREMENT

##### IV.5.1. LES FONCTIONS DE PILOTAGES

Au niveau de la Maison d'Enfants, à partir du moment où nous considérons que le Directeur pilote l'Établissement en adéquation avec la Politique Associative et soutenu par les cadres de direction, les fonctions de pilotage peuvent se représenter comme suit :



#### IV.5.2. LES ÉQUIPES TRANSDISCIPLINAIRES

Comme nous avons pu l'écrire précédemment, les équipes en charge de l'accompagnement au quotidien des enfants et adolescents de la Maison d'Enfants sont transdisciplinaires : chef de service, maitresses de maison, éducateurs spécialisés, surveillants de nuit qualifiés, psychologue, cuisinier, secrétaire.

L'accompagnement est mis en œuvre dans une dynamique interinstitutionnelle ouverte à tous les partenaires qui pourront contribuer à optimiser la qualité de l'accompagnement des jeunes.

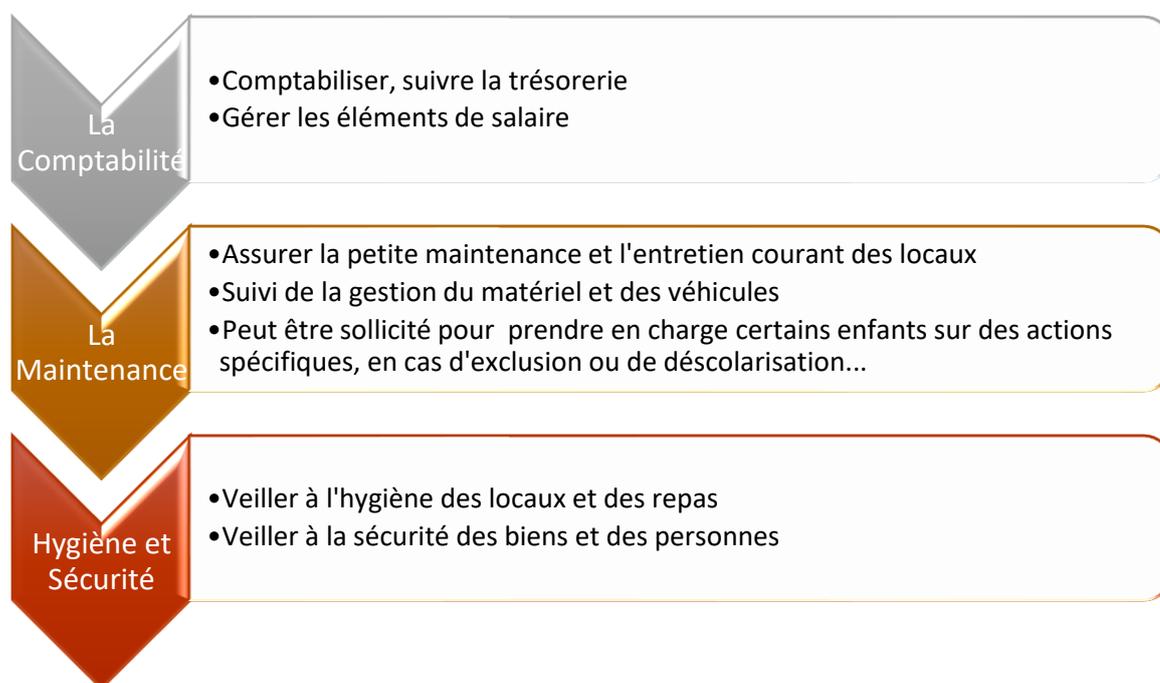
Au-delà du fait d'être « gardien » du mineur, la Maison d'Enfants est garante de l'action éducative qu'elle déploie. Les équipes sont alors au cœur de cette action. La transdisciplinarité des intervenants évoquée plus haut optimise alors le travail de réflexion et d'élaboration des équipes. En effet il est important de rappeler ici qu'aucune équipe ne peut travailler avec cohésion et efficacité si elle ne prend pas le temps de redéfinir régulièrement les objectifs qu'elle poursuit.

Les équipes sont au contact permanent de l'ensemble des informations nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. Les temps de réunions, les temps d'APP, les temps informels sont autant d'opportunités pour permettre la création et le développement de sens aux actions conduites. C'est à partir de cette coopération adossée aux compétences individuelles qu'émergera la compétence collective.

#### IV.5.3. LES FONCTIONS SUPPORTS

Les fonctions supports sont indispensables au bon fonctionnement de la Maison d'Enfants. En lien avec l'équipe de direction, elles participent à la qualité du service rendu aux enfants.

**Nous pouvons schématiquement les représenter comme suit :**



## IV.6. RESSOURCES HUMAINES ET COMPÉTENCES

Le champ missionnel de la Protection de l'Enfance et par ricochets le travail de la Maison d'Enfants la Verdière repose essentiellement sur des compétences humaines : les compétences des équipes pluriprofessionnelles et des personnels administratifs et techniques.

Pour travailler efficacement autour de et avec l'enfant, sa famille et les partenaires, l'établissement doit gérer plusieurs difficultés :

- La diversité des statuts de certains professionnels (salariés, prestataires...)
- La nécessaire réactivité face à des situations complexes, à gérer parfois dans l'urgence

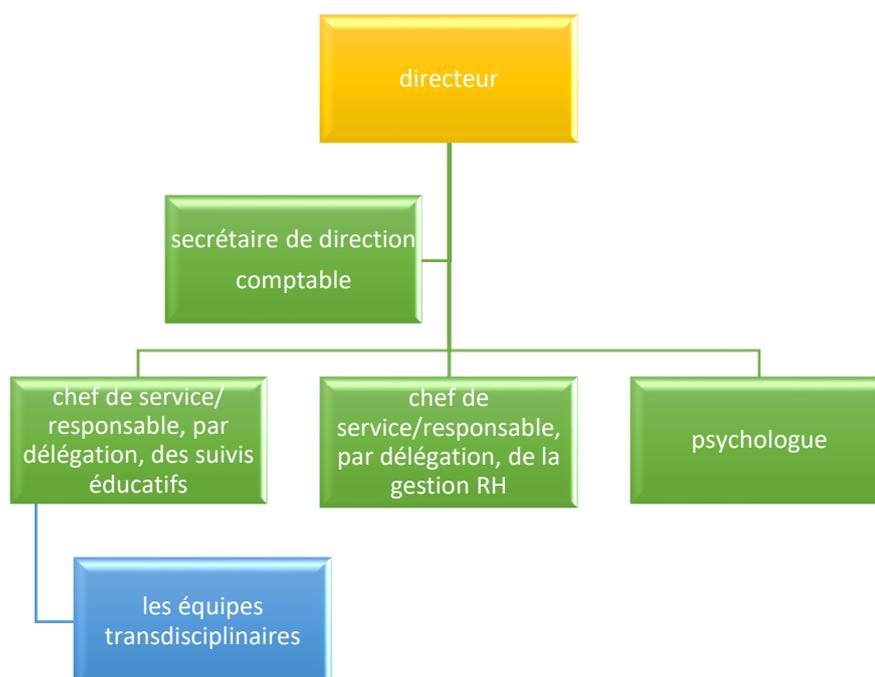
Ces contraintes font partie du quotidien des salariés de la Maison d'Enfants et l'encadrement des équipes, le chef de service en particulier, ont notamment pour mission de veiller, dans ces conditions, au maintien de la cohérence des actions qui sont menées.

Cette cohérence repose sur :

- La complémentarité des compétences,
- L'évolution de ces compétences,
- L'organisation du travail et de la communication interne

### IV.6.1. ORGANISATION HIÉRARCHIQUE ET FONCTIONNELLE

**Pour ce qui est de la Maison d'Enfants, cette organisation peut se représenter schématiquement comme suit :**



L'équipe fonctionne **ensemble** autour de la problématique de l'enfant. Chaque acteur met ses compétences et son expertise au service du projet de l'enfant. L'équipe est animée et coordonnée par le chef de service délégué à cette mission éducative, aidé par la secrétaire de direction pour les aspects administratifs.

En matière de recrutement et de compétences, plusieurs « niveaux » de recrutement sont organisés au sein de l'Association :

- Concernant les directeurs et chefs de service, le Président et le Conseil d'administration valident le recrutement après proposition des candidatures par la Direction générale en lien avec la RRH et rencontre du candidat avec le Conseil d'administration. Chaque directeur dispose d'un document unique de délégation (DUD).
- Concernant les cadres techniques et des salariés non cadres, le directeur a délégation de la Direction générale pour procéder à ces recrutements.
- Tous les contrats de travail (CDI comme CDD) sont à aujourd'hui réalisés par les ressources humaines du Siège de l'ADVSEA.
- Au niveau de la Maison d'Enfants l'intégralité des fiches de poste ont été réalisées avec les professionnels concernés dans une démarche collaborative.

#### **IV.6.2. FORMATION ET ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES**

Jusqu'en 2019 et la réforme de la formation professionnelle, un plan de formation était construit chaque année à partir des éléments suivants :

- Axes stratégiques définis par le directeur
- Besoins collectifs ayant émergé de l'activité
- Demandes individuelles
- Respect de la réglementation dans le domaine de la sécurité

Pour financer le plan de formation, les moyens existants étaient :

- La contribution de l'OPCA, UNIFAF
- Les formations collectives proposées par le siège
- Le budget de fonctionnement de l'établissement

Désormais avec la réforme de la formation professionnelle 2019-2020, plusieurs changements sont à prendre en compte :

- Le CPF est désormais crédité en euros
- Le CIF est remplacé par le CPF de transition
- Mise en place de sessions d'information sur le Conseil en Évolution Professionnelle
- Interlocuteurs aujourd'hui privilégiés, la réforme propose que les OPCA soient relayés par des opérateurs de compétences (OPCO). Ces opérateurs seront chargés de financer les centres de formation d'apprentis (CFA) et le plan de formation des TPE/PME. Ils seront les interlocuteurs directs des entreprises en ce qui concerne l'organisation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences axées sur le long terme
- Les plans de formation qui avaient lieu jusque-là sont remplacés par les plans de développement de compétences (PDC). Pour autant les axes précités en début de ce paragraphe restent totalement d'actualité dans l'élaboration de ce PDC.

#### **IV.6.3. RELATIONS SOCIALES**

Conformément à la réglementation en vigueur l'ADVSEA a travaillé à la mise en place du CSE à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2020. Le Comité Social et Économique mis en place par les ordonnances Macron cumule les compétences et attributions des délégués du personnel, du comité d'entreprise et du CHSCT.

La délégation du personnel au CSE a pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres dispositions légales concernant notamment la protection sociale, ainsi que des conventions et accords applicables dans l'entreprise.

Elle contribue à promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail dans l'entreprise.

Le CSE a également pour mission d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives :

- à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise
- et à l'organisation du travail, à la formation professionnelle.

#### IV.7. GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET DE L'ACTIVITÉ

Le système de contraintes économiques devient de plus en plus exigeant. Pour certains, il semble nuire à la qualité du travail, tout au moins il est générateur de tensions. Il est donc utile de clarifier cette question et d'échanger autour de ces tensions entre économie et qualité.

Dans certains cas, l'arbitrage se fait plus en faveur de la dimension économique, dans d'autres en faveur de la qualité. Il n'y a pas d'un côté les gestionnaires et de l'autre, les professionnels « de terrain » qui seraient « garants de la qualité ». Chacun, à la place qu'il occupe, porte les deux préoccupations, mais ne les perçoit pas de la même manière.

La qualité doit être croisée avec le coût : il y a un effet mathématique de limitation. Ces deux notions peuvent paraître antinomiques mais ne le sont pas. C'est en les articulant, sans que l'une ne soit considérée au détriment de l'autre, que l'on aura une image la plus juste possible du service rendu aux enfants et à leurs familles.

À ce titre, deux agences interviennent :

- l'ANAP<sup>25</sup> a pour objectif d'aider les établissements de santé et médico-sociaux à améliorer le service rendu aux usagers. Grâce aux recommandations et aux outils qu'elle élabore, diffuse et dont elle assure le suivi de la mise en œuvre, elle permet aux établissements de moderniser leur gestion, d'optimiser leur patrimoine immobilier et d'accroître leur performance, afin de maîtriser leurs dépenses.
- L'HAS, qui désormais remplace l'ANESM<sup>26</sup> a pour mission de valider ou d'élaborer des recommandations de bonnes pratiques professionnelles prises en compte dans les démarches d'évaluation interne et externe.

Dans cette logique, il faut prendre en compte nos moyens, expliciter une procédure et un processus de travail. Cette idée repose sur trois objectifs : identifier nos besoins/ définir nos moyens/ différencier les modalités d'accueil et les prestations.

En 2020 et suite au rapport budgétaire, le prix de journée de la Maison d'Enfants est arrêté à 209,76 €. L'Association définit les moyens par rapport aux coûts et ce, dans la recherche des bons équilibres et pour une optimisation des moyens.

Il faut donc rendre notre offre de service plus lisible. Le système économique fait qu'on s'achemine progressivement vers une marchandisation des services. Notre caractéristique en tant qu'association est de ne pas avoir d'actionnaires et d'être dans le non lucratif. Comment être performant dans ce système économique? Il faut montrer et soutenir les valeurs humanistes tout en se mettant au même niveau de gestion que les structures recherchant la performance économique.

Quelles stratégies de travail peut-on développer ou créer pour être au plus près de l'idéal économique de notre projet? Comment compenser nos limites? Que peut-on inventer pour être au plus près des besoins des enfants?

---

25 Agence nationale d'appui à la performance

26 Haute Autorité de Santé et Agence nationale d'évaluation sociale et médico-sociale

Les normes institutionnelles doivent être adaptées aux projets individuels, aux projets collectifs, à la finalité des activités dans un système nécessairement contraint.

Les propositions que nous allons défendre dans la dernière partie de ce projet tiennent toutes compte de ces contraintes et ont été pensées sans nous départir de notre volonté de réaliser un travail de qualité.

## IV.8. LA DÉMARCHE QUALITÉ

La démarche qualité doit s'inscrire dans le fonctionnement de la structure. Elle reflète une dynamique permanente de remise en question dans une recherche d'amélioration continue des prestations proposée aux enfants et à leurs familles.

La démarche qualité est formalisée par le projet d'établissement.

### IV.8.1. LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Le projet d'établissement est défini par le Code d'Action Sociale :

**Art. D. 312-59-4.** – *Le projet d'établissement prévu à l'article L. 311-8 garantit la cohérence, la continuité et la qualité des projets personnalisés d'accompagnement.*

*Ce projet :*

« 1° Définit les modalités de mise en œuvre des missions énumérées au I de l'article D. 312-59-2 et des composantes thérapeutique, éducative, pédagogique et sociale mentionnées aux articles D. 312-59-9 à D. 312-59-12 et précise les conditions d'intervention des membres de l'équipe interdisciplinaire, mentionnés à ces mêmes articles ;

« 2° Détaille les caractéristiques générales des prises en charge, des accompagnements et des prestations mis en œuvre par l'établissement qui constituent le cadre de référence des projets personnalisés d'accompagnement élaborés dans les conditions prévues à l'article D. 312-59-5 ;

« 3° Précise le contenu de la collaboration de l'établissement avec d'autres partenaires afin de favoriser la qualité de la prise en charge de ces personnes ainsi que la préparation ou la poursuite de leur intégration en milieu de vie ordinaire. Cette collaboration peut donner lieu à la conclusion d'une convention ou s'inscrit dans l'une des autres formules de coopération mentionnées à l'art. L.312-7 ;

« 4° Détermine la nature des dispositifs propres à garantir une bonne animation de l'équipe interdisciplinaire ainsi que la mise en œuvre de programmes de formation et d'actions de soutien des personnels telles que définies à l'article D. 312-59-16 ;

« 5° Formalise les procédures relatives à l'amélioration de la qualité du fonctionnement de l'établissement et des prestations qui y sont délivrées. Cette formalisation vient soutenir la mise en œuvre de l'évaluation interne telle que définie au premier alinéa de l'article L. 312-8 du présent code.<sup>27</sup>

Le précédent projet d'établissement a été rédigé pour la période 2013/2018.

L'actualisation du projet d'établissement de la Maison d'Enfants a pour ambition de décliner le projet en tenant compte des spécificités de notre territoire, de l'évolution de notre environnement social, économique, réglementaire, et enfin du projet patrimonial à venir.

### **Il n'existe pas de démarche qualité sans mesure ou évaluation.**

Aussi la rédaction de ce nouveau projet d'établissement s'appuie sur 3 bilans préalables réalisés avec l'ensemble des professionnels de la Maison d'Enfants :

- Bilan réalisé à partir du PAQ de l'évaluation interne (Plan d'Action Qualité)
- Bilan des préconisations de l'évaluation externe
- Bilan des actions réalisées sur l'année 2017, année de prise de fonction de la nouvelle Direction.

---

27 Décret n° 2005-11 du 6 janvier 2005

## IV.8.2. LES BILANS ET CONSTATS

Ce travail a eu lieu au cours des bilans partagés dans le cadre de 3 réunions institutionnelles successives consacrées à ce sujet et a permis d'établir des constats à la fois des points forts et des points d'efforts pour la Maison d'Enfants.

Dans le cadre de ce travail d'évaluation et de mise en prospective de l'établissement nous avons retenu 3 grands domaines qui étaient et sont toujours, selon nous, totalement en adéquation avec les axes du projet associatif, à savoir :

- la capacité d'adaptation de l'établissement
- la personnalisation de l'accompagnement de l'enfant
- le partenariat et l'ouverture de la Maison d'Enfants.

### IV.8.2.1 Les Points Forts

#### 1 – **Capacité d'adaptation de l'établissement**

- Instauration d'une réelle dynamique participative
- Démarrage de la rédaction des fiches de poste
- Développement de propositions depuis une petite année en matière de communication (info-coordi, partage, intranet...)

#### 2 – **Personnalisation de l'accompagnement**

- Toutes les expérimentations décidées collectivement : horizontalité, colocation, accueil à la journée
- Bonne organisation du Projet Personnalisé
- La notion de référence et coréférence pour chaque jeune pour un meilleur suivi du Projet de l'enfant
- Le repositionnement des équipes éducatives au cœur de l'accompagnement des jeunes

#### 3 – **Partenariat et ouverture de la maison d'enfants**

- La volonté de la nouvelle direction de donner davantage de responsabilité aux éducateurs dans la représentation de la Maison d'Enfants dans les RV avec les partenaires (synthèse, signature PPE, audience...)
- La Mise en place du partenariat avec la pharmacie pour la préparation des traitements
- La création du journal « la Voix des jeunes » afin de communiquer sur la vie de la Verdière avec nos partenaires

### IV.8.2.2 Les points d'efforts

#### 1 – **Capacités d'adaptation de l'établissement**

- Améliorer l'accueil des nouveaux salariés afin de faciliter leur intégration auprès des professionnels comme des jeunes
- Encourager la cohérence dans les décisions d'équipe, mieux anticiper les organisations pour mieux répondre aux besoins.
- Développer l'intranet et l'accès au partage autant que possible pour une meilleure communication et continuer à proposer et susciter une certaine curiosité au monde qui entoure les jeunes au travers d'activités et de projets (radio par ex).

## 2 – Personnalisation de l’accompagnement

- Créer une procédure pour la mise en place du projet personnalisé et revisiter la trame
- Revisiter les modalités d’admission y compris l’accueil d’urgence comme les modalités de sortie et/ou d’orientation
- Réfléchir à une meilleure adéquation entre les temps d’accompagnements individuels et collectifs des enfants et adolescents pour mieux les prendre en compte dans leur singularité
- Réfléchir à inviter davantage les partenaires à nos temps de réunion pour une réelle co-élaboration clinique
- Nécessité de mieux clarifier les rôles et missions de chacun entre nous et l’ASE dans le cadre du soutien à la parentalité

## 3 - Partenariat et ouverture de la maison d’enfants

- Développer davantage de partenariats avec les services extérieurs ou ceux de l’ADVSEA dans l’intérêt des jeunes
- Mobilisation pas suffisamment efficiente auprès des partenaires de proximité pour élargir nos propositions d’intégration sociale auprès des enfants et adolescents
- Développer des conventions de partenariat afin de formaliser nos actions et renforcer la notion du gagnant/gagnant.

Ces différents constats positifs ou devant être à améliorer nous ont permis de poursuivre notre réflexion à partir de groupes de travail transversaux sur ces mêmes thématiques.

Ces travaux vont alimenter pour une grande partie les contenus de la troisième partie de ce projet qui va nous permettre de projeter la Maison d’Enfants sur les 5 ans à venir.

### IV.8.3. UN INCONTOURNABLE : LA PROMOTION DE LA BIENTRAITANCE

La recommandation de l’ANESM sur la bientraitance est parue en juillet 2008.

Dans ses commentaires sur la définition, l’agence met tout de suite en avant l’aspect volontaire d’une démarche de bientraitance, « démarche positive » mais « qui garde en mémoire la trace de la maltraitance » que peuvent avoir subi les enfants. L’ANESM insiste beaucoup sur le fait que la bientraitance n’est pas l’inverse de la maltraitance, ce qui serait réducteur mais surtout enlèverait la dimension dynamique du concept car la bientraitance doit en permanence s’adapter aux valeurs de la société et même des sociétés dans lesquelles les professionnels vont agir (en particulier dans les maisons d’enfants qui accueillent des enfants venant de différents pays).

Si, comme le précise l’ANESM, la bientraitance est centrée sur la recherche du bien-être de l’usager, elle se doit en permanence de prendre en compte son consentement sur les actions mises en œuvre. La bientraitance pour l’ANESM est donc une construction permanente de recherche et de mise en place collective de réponses adaptées aux besoins fondamentaux de tous les usagers, aussi ne peut-il pas y avoir de définition arrêtée de la bientraitance, ce qui en fait à la fois sa richesse, car elle se construit là où tout collectif y travaille avec des formes variées et spécifiques, mais aussi sa complexité car elle ne s’appuie que sur des valeurs et des pratiques multiples dans leur assemblage et dans leur expression.

Néanmoins, la recommandation de l’ANESM rappelle que la bientraitance s’appuie sur cinq fondamentaux préalables dans lesquels nous nous reconnaissons pleinement au niveau de la Maison d’Enfants :

- Une culture du respect de la personne et de son histoire, de sa dignité et de sa singularité
- Une manière d’être des professionnels au-delà d’une série d’actes
- Une valorisation de l’expression des usagers
- Un aller-retour permanent entre penser et agir
- Une démarche continue d’adaptation à une situation donnée

Nous verrons, dans la dernière partie de cet écrit, comment nous nous appuyons sur ces grands principes pour poser les bases de notre action quotidienne auprès des enfants et adolescents qui nous sont confiés.

## V. OÙ ALLONS-NOUS ? LA MAISON DES ENFANTS DEMAIN

Dans les pages qui précèdent, nous avons présenté la Maison d'Enfants aujourd'hui, son organisation et les modalités de réponses aux besoins des enfants mises en œuvre au quotidien.

Au cours de l'ensemble de nos travaux de réflexion préparatoires à l'écriture de ce projet d'établissement, une volonté nous a animés en permanence : faire en sorte que la Maison d'Enfants la Verdière devienne la Maison Des Enfants et que nous puissions leur proposer un espace de vie tout à la fois agréable, harmonieux et sécurisé physiquement et psychologiquement, où les relations s'en trouvent apaisées.

Pour la Direction, il s'agit d'affirmer une véritable intention d'offrir aux enfants et adolescents comme aux professionnels un cadre de vie et de travail qui permette d'envisager une Maison des Enfants fondée sur un mieux vivre ensemble. La construction d'un lien est déterminante entre liens d'attachements et d'accompagnements, car comme a pu le formuler Pierre VERDIER : « On ne peut vivre que parce qu'on a connu un minimum d'attachements et on ne grandit que par des séparations successives et assumées ».

Cette volonté de rechercher une amélioration continue du service rendu nous amène d'ores et déjà à nous engager sur des axes de progrès pour les cinq ans à venir en direction :

- Des enfants et adolescents et de la réponse singulière à leur besoins, malgré la contrainte du collectif
- De leurs familles dans une préoccupation partagée avec le Conseil départemental quant au soutien à la parentalité
- Des équipes de professionnels qui permettent à la Maison des Enfants d'exister et de répondre aux besoins de tous les jeunes
- Du projet patrimonial en cours de finalisation
- De la mise en œuvre, à l'échelle de l'Association, du Pôle Hébergement
- Du territoire, de la place et du rôle que la Maison des Enfants et plus largement le Pôle Hébergement de l'Association peuvent tenir de façon pertinente

### V.1. POUR UNE MEILLEURE RÉPONSE AUX BESOINS DES JEUNES

Depuis 3 ans maintenant que nous travaillons ensemble à la co-construction de la Maison Des Enfants des 5 prochaines années, nous sommes aujourd'hui en capacité de soutenir un certain nombre d'organisations qui nous paraissent le mieux répondre aux besoins des enfants, à savoir :

- Une organisation des groupes de vie qui soit en cohérence avec la scolarité des jeunes et permette ainsi un accompagnement au plus près des besoins des jeunes qu'ils soient accueillis seul ou avec des frères et sœurs.
- Une co-location pour favoriser l'accès à l'autonomie
- Un accueil à la journée pour favoriser tout à la fois des temps individuels et une dynamique institutionnelle transversale
- Un espace dédié et préservé
- Une véritable coordination du parcours de l'enfant au sein de la Maison des Enfants

#### V.1.1. UNE ORGANISATION HORIZONTALE EN LIEN AVEC LA SCOLARITÉ

Le choix de l'horizontalité s'est imposé à tous après réflexion collective pour deux raisons essentielles :

- En lien avec le développement du jeune d'abord. En effet le projet de groupe doit privilégier le développement socio-affectif, psychomoteur, intellectuel et créatif de l'enfant en respectant son rythme, ses compétences tout en tenant compte de ses particularités propres.

- Ce type d'organisation permet de se concentrer sur ce qui est en développement pour une tranche d'âge déterminée et ainsi évaluer avec le jeune un réel sentiment de progression qui permet de ritualiser le passage sur le groupe « supérieur ».
- En outre, chaque groupe de vie définit des objectifs de prises en charge spécifiques à l'âge des enfants accueillis ainsi que des règles de vie associées au rythme biologique du jeune (lever, coucher, téléphone portable, télévision...). Ces règles viennent reprendre le déroulé de la journée et/ou de la semaine et acté un certain nombre de principes qui font sens et cohérence pour tous
- En lien également avec les bâtiments à notre disposition, dans la mesure où l'organisation de l'espace est modulée en fonction de l'âge du groupe d'enfants et de leurs potentialités. En effet physiquement et selon les groupes d'âge, l'environnement physique à l'intérieur duquel évolue l'enfant doit, dans la mesure du possible, correspondre avec son imaginaire. C'est pourquoi il est important de veiller, autant que faire se peut, à ce que le mobilier, l'organisation spatiale des lieux de vie, les jeux (et jouets) soient adaptés aux différents âges de développement de l'enfant.

Après avoir expérimenté sur deux années scolaires l'organisation des groupes de façon horizontale et évalué toute la pertinence de cette construction, nous avons souhaité aller plus loin dans une organisation affinée et pensée en lien avec les rythmes scolaires afin que la structuration de chaque groupe s'en trouve plus cohérente. Ainsi le groupe des 8/11 ans est devenu le groupe des « primaires », celui des 12/14 ans est devenu le groupe des collégiens de la 6<sup>e</sup> à la 4<sup>e</sup> et enfin le groupe des 15/18 ans correspond désormais au groupe des 3<sup>e</sup> et lycée ou formation professionnelle.

Afin d'être au plus près des besoins de chacun de ces 3 groupes, des plannings des professionnels distincts ont été pensés pour favoriser un accompagnement de qualité aux jeunes.

Encore une fois, comme nous avons déjà eu l'occasion de l'écrire dans ce projet, c'est aux professionnels de s'adapter aux besoins des enfants et non l'inverse.

### **V.1.2. DE LA COLOCATION AU STUDIO POUR UN APPRENTISSAGE DE L'AUTONOMIE**

L'expérimentation d'une colocation adossée au groupe des grands ados a débuté aux environs de Janvier 2018. Notre intention d'alors était de proposer aux jeunes de développer des compétences et des habiletés sociales en lien avec la semi-autonomie, avant d'envisager, dans les meilleures conditions possibles, un départ de la Maison d'Enfants dans un logement autonome.

L'autonomie est la faculté d'agir par soi-même en se donnant ses propres règles de conduite, sa propre loi. L'autonomie est synonyme de Liberté. Elle se caractérise par la capacité à choisir de son propre chef sans se laisser dominer par certaines tendances naturelles ou collectives, ni se laisser dominer de façon servile par une autorité extérieure. Le lieu de la construction de cette autonomie est avant tout un lieu d'expression, un lieu permettant les conditions de l'étonnement et du dépassement.

Ce type d'accompagnement fait le pari que le groupe de jeunes soutenu par l'équipe éducative devient un ressort pour chacun des jeunes afin d'éprouver certains éléments de leur capacité d'autonomisation. Ici, encadrés par l'équipe éducative, ce sont les jeunes qui, chacun leur tour, prépare le repas pour le groupe. C'est également en groupe que les jeunes assurent l'entretien des locaux et de leur linge. Le passage régulier d'une maîtresse de maison demeure nécessaire pour un entretien plus précis.

Cette colocation a pour objectif d'accueillir des jeunes d'environ 16 à 18 ans, en chambre individuelle au sein d'un petit collectif (4 places), capables de mettre en œuvre un projet individuel en semi-autonomie, basé sur une forme de responsabilisation de chacun vis-à-vis du reste du groupe, tant au niveau du quotidien que sur la mise en œuvre de leur projet individualisé.

Ainsi, l'organisation de la colocation est collective et s'appuie sur des modalités proches de celles du groupe des grands ados : en effet, les jeunes élaborent les menus avec les éducateurs, confectionnent leurs repas et assurent l'entretien des locaux selon un planning établi avec eux. Ils sont également initiés aux démarches administratives et ouverture des droits communs (CMU, CAF...), prises de rendez-vous médicaux...

À travers une prise en charge plus individualisée, les missions principales de l'équipe éducative visent à permettre aux jeunes d'acquérir des « clés » avec l'ambition de leur offrir une certaine autonomie en vue d'intégrer à l'avenir un futur logement seul et de s'insérer au mieux dans la société. L'accompagnement et les outils d'évaluation permettent de veiller au bien-être des jeunes accueillis en apportant un soutien moral et de les orienter dans les objectifs de leur projet de vie.

Nos missions s'inscrivent dans la logique du « faire avec » et non du « faire pour ». Nous insistons effectivement sur la participation des jeunes à leur projet et sur le fait qu'ils en sont les acteurs. Notre travail s'articule autour de la mise en responsabilité des jeunes, une responsabilisation anticipée au travers du collectif et de l'individuel. L'équipe éducative soutient les jeunes dans leur parcours individuel, selon les besoins repérés, mais également dans leur projet scolaire et /ou professionnel en vue de leur insertion dans la société.

L'objectif de ce dispositif est également de guider les jeunes afin de vivre leurs propres expériences, mais également de les amener à assumer leurs choix : une préparation à l'autonomie accompagnée dans un cadre sécurisant, participant à la construction du projet de vie de chacun d'eux.

### **V.1.3. UN ACCUEIL À LA JOURNÉE COMME VÉRITABLE DISPOSITIF ADOSSÉ À LA MECS**

Il nous semble aujourd'hui tout à fait pertinent et dans l'intérêt des enfants et adolescents de travailler à pérenniser cette expérimentation en développant ce dispositif pour que cet accueil à la journée devienne un dispositif spécifique de la Maison des Enfants de la Verdière, repéré par tous les services de l'ADVSEA et les partenaires.

En effet nous pouvons imaginer que la venue sur le site des autres services de l'Association puisse donner l'opportunité à certains enfants de pouvoir bénéficier de ce dispositif sur des temps bien repérés et co-construits avec les équipes des services demandeurs. Ainsi nous pouvons légitimement, à moyen terme, réfléchir cette évolution en étoffant l'encadrement de ce dispositif avec un autre éducateur spécialisé et 1 ou 2 services civiques afin qu'une équipe, même petite, se constitue et vienne renforcer l'élaboration clinique des équipes éducatives de chaque groupe et les moyens d'accompagnement des jeunes.

S'adjoindre les compétences d'un service civique dans un premier temps c'est pouvoir s'autoriser à réellement parler de modalité d'accueil diversifiée basée sur la notion de parcours individuel et d'adéquation au projet individuel afin de :

- Pouvoir envisager de proposer des temps de valorisation de compétences manuelles, scolaires, sportives, etc. à un plus grand nombre de jeunes,
- Permettre aux éducateurs des groupes de vie de recentrer leurs actions sur le quotidien de l'enfant en favorisant d'autres formes d'ouverture à partir de supports et/ou partenariats nouveaux,
- Favoriser la complémentarité au regard des profils des jeunes autour d'activités sportives, culturelles, de scolarisation et d'accès à la citoyenneté en privilégiant la mise en œuvre d'un réseau partenarial bien coordonné qui permet une certaine souplesse mais dans un cadre bien défini et structuré.

Cet accueil à la journée, animé par une petite équipe dédiée et identifiée par tous, se veut un support d'activités conçu en fonction des besoins des jeunes, en tenant compte d'un travail d'élaboration interdisciplinaire mais aussi du souhait des jeunes. Des activités effectuées soit en interne soit à l'extérieur du lieu d'accueil, associations sportives, culturelles pourront être ainsi proposées avec une priorité, le maintien de la scolarité pour tous les enfants et adolescents ou l'approche autour d'une nouvelle scolarisation.

Cet accueil à la journée ne doit pas être un accueil relais pour une réponse à une crise ni un lieu d'activités occupationnelles. Son organisation doit être définie dans le temps avec un cadre formalisé repéré et repérable.

L'obtention au BP 2020 du financement d'un premier service civique nous permet de commencer à penser ce développement pour l'année scolaire 2020/2021. Cette équipe étoffée va pouvoir favoriser la proposition de réponses encore plus individualisées aux enfants.

Il va être important dans les années à venir de favoriser le développement d'une véritable plateforme d'ateliers en soutien éducatif (PASE) qui pourrait proposer des accompagnements certes aux enfants de la Maison d'Enfants mais aussi à ceux du Placement Familial (pour les assistants familiaux en proximité de la Verdière) et ensuite par extension aux deux autres MECS.

### **(Cf. Fiche action n° 2: Une plateforme en soutien à l'accompagnement du quotidien)**

#### **V.1.4. UNE PLACE D'ACCUEIL D'URGENCE À REPENSER DANS UN DISPOSITIF SPÉCIFIQUE**

Jusqu'à aujourd'hui la MECS a conservé une place d'accueil d'urgence. Elle est la seule Maison d'Enfants associative du département à posséder ce type de place.

Accueillir un enfant ou un adolescent en urgence c'est à chaque fois une réelle prise de risque :

- déstabiliser l'équilibre souvent fragile du groupe déjà constitué,
- générer de l'anxiété chez les enfants du groupe accueillant,
- raviver des souffrances voire des traumatismes pour certains,
- obliger un des 2 éducateurs de service à se détacher du groupe pour réaliser cet accueil de la façon la plus bienveillante qui soit tout en laissant de fait son collègue seul avec les 9 autres jeunes.

Or par l'expérience vécue et analysée nous pouvons affirmer à ce jour que l'urgence est un travail à part entière (métier, savoir-faire). La Maison des Enfants a toujours démontré et continuera à démontrer qu'elle sait se montrer réactive, faire du dépannage mais elle ne doit plus avoir pour vocation le travail de l'urgence.

L'urgence est par définition perturbatrice, elle a pourtant sa raison d'être en protection de l'enfance. Les modes habituels d'exercice des missions sont transformés face aux enjeux importants et à la vitesse d'intervention des professionnels, il est primordial de mieux connaître cette évolution afin d'en mesurer toutes les conséquences. Enfin, si nous sommes convaincus que l'urgence s'intègre aux missions de la protection de l'enfance, il est nécessaire de trouver des solutions pertinentes pour l'accompagner au mieux, afin de sauvegarder non seulement les intérêts des enfants et des familles mais aussi accompagner les professionnels.

Pour s'adapter à l'urgence, il est nécessaire d'adopter une posture nouvelle. Manager l'urgence en protection de l'enfance implique de conserver l'ensemble des savoir-faire techniques et d'adapter les pratiques au rythme de l'urgence ; c'est donc travailler, provisoirement, autrement.

L'équipe constituée pour un dispositif dédié à l'urgence permet non seulement un savoir-faire certain et une posture immédiatement adaptée à l'urgence, mais elle présente encore l'avantage de ne pas perturber le fonctionnement habituel des services.

**L'urgence se réalise sur un temps très court** et elle est par définition chronophage. Si elle repose sur un service classique (généraliste), elle conduira les professionnels de cette structure à mettre de côté, le temps de l'urgence, leurs activités habituelles, ce qui est susceptible d'entraîner une déstabilisation de l'organisation interne, de faire annuler des rendez-vous extérieurs ou plus globalement de générer des retards dans l'exercice des missions.

Un service dédié assure la disponibilité permanente face à l'urgence sans influencer ou altérer les missions collatérales.<sup>28</sup>

Nous partageons avec le département le constat d'un manque de places d'accueil d'urgence. En effet, l'urgence a toujours existé en protection de l'enfance. Néanmoins, sa fréquence a augmenté sous l'effet du contexte sociétal (diminution des solidarités familiales, hausse de la précarité et de l'isolement). Les conséquences de l'accueil d'urgence sont souvent perturbatrices. Elle nécessite des solutions pertinentes afin de sauvegarder les intérêts des enfants et des familles, mais aussi d'accompagner les professionnels. Comme le souligne Christophe Magne<sup>29</sup> : « Le dispositif opérationnel et la culture institutionnelle des professionnels de l'urgence reposent d'une part sur l'acceptation de l'incertitude à venir et sur la nécessité d'être en permanence dans une posture d'urgence, impliquant réactivité et vitesse d'exécution. D'autre part, ils s'appuient sur des protocoles précisant les situations d'urgence qui nécessitent une anticipation et permettant de définir a priori les moyens devant être mis en jeu pour chaque situation. »

C'est pour toutes ces raisons, qu'à partir de ce nouveau projet d'établissement et avec la création sur l'année 2021 de 5 nouvelles places d'accueil d'urgence par et sur le département, **nous défendons la suppression de l'unique place d'accueil d'urgence sur la Maison d'Enfants par la création d'un service annexe de 6 places.**

**(Cf. Fiche action n°3 : l'accueil d'urgence**

#### **V.1.5. LE GROUPE DE VIE DE LA MAISON DES ENFANTS : UN ESPACE DÉDIÉ ET PRÉSERVÉ**

Même si cela peut paraître aller à l'encontre des directives actuelles qui prônent l'ouverture des structures et la désinstitutionnalisation, et après mûre réflexion en équipe, nous souhaitons défendre ici une vigilance toute particulière quant à la préservation de ce lieu de vie que représente la Maison des Enfants comme étant un lieu de vie qui ne doit pas être intrusé par les parents ou les frères et sœurs non accueillis à la Verdière.

**Il s'agit ainsi pour les professionnels de la Maison des Enfants de :**

- Garder cette distance et ainsi permettre en tout premier lieu de mettre en acte le jugement même de protection de l'enfant qui a été décidé par le Juge.
- Garantir le respect de l'intimité de l'enfant ou l'adolescent.
- Développer une sphère privée pour l'enfant.
- Être vigilant, au moment de la commission d'admission, à ce que les parents visitent le groupe de vie sur le temps scolaire, en l'absence des enfants, et visitent une chambre « neutre » qui n'est pas destinée à leur enfant.
- Garantir au mieux la sécurité physique et psychique pour le jeune concerné mais également pour les autres jeunes accueillis.
- Favoriser pour le jeune un espace d'individuation plus facilement.
- Permettre au jeune de s'autoriser à « se montrer » tel qui veut être et non pas pour répondre à une attente parentale. Ainsi un jeune a pu dire peu de temps après son arrivée sur la Maison d'Enfants : « Depuis que je suis ici, je suis moi ».
- L'impact sur les enfants des visites médiatisées, avant et après, témoignent de la difficulté pour certains enfants d'être « en représentation » avec les parents.

28 Le Management de l'urgence en Protection de l'Enfance – C. Magne –Empan n°84

29 Le management de l'urgence en protection de l'enfance

Ce positionnement expliqué dès l'admission et précisé aux référents ASE n'empêche en rien le travail avec les représentants légaux et les partenaires, bien au contraire. Ne pas intruser le lieu de vie des enfants n'empêche en rien la venue des familles dans l'enceinte de la MECS. Un salon d'accueil a même été aménagé à cet effet au sein du bâtiment administratif. Ainsi, en fonction de l'objet de la rencontre entre les parents et des professionnels de la MECS, celle-ci se pense en interne (salon d'accueil ou bureau d'un cadre de direction) ou à partir d'une salle sollicitée auprès de nos collègues des autres services de l'Association, sur le site même de la Verdière.

#### V.1.6. LA COORDINATION DU PARCOURS DE L'ENFANT

Pour ce faire, le constat était alors unanime : il nous faut **éviter au maximum que des ruptures interviennent tout au long de la prise en charge des mineurs**. Le parcours de l'enfant doit être pensé de façon « sécurisé » au sens cohérent, progressif et souple, affirmation en lien très étroit avec les conclusions du rapport de consensus des besoins fondamentaux de l'enfant<sup>30</sup>.

« Le terme même de « parcours » interroge : en effet, on parle de « parcours » en protection de l'enfance a posteriori, mais il ne s'agit pas de quelque chose de choisi ou de construit. La notion de parcours renvoie à la multiplicité des intervenants et des lieux, alors que l'objet de la protection de l'enfance est de garantir la prise en compte des besoins fondamentaux des enfants, au premier rang desquels le besoin de sécurité et de stabilité. Ainsi, derrière l'objectif de sécurisation des parcours en protection de l'enfance, l'enjeu est de prévenir les ruptures, ou de les préparer et de les accompagner au mieux lorsqu'elles sont inévitables. »<sup>31</sup>

Adapter l'offre d'hébergement de l'Association, c'est chercher autant que faire se peut à rompre avec ces ruptures subies, en essayant d'en déterminer les principales origines :

- le manque de coordination et de liaison entre les différents intervenants et services,
- nos pratiques professionnelles, nos modes de régulation, la mise en œuvre de nos décisions peuvent également être source de ruptures souvent préjudiciables aux mineurs et à leurs familles. Dans le cadre de nos relations partenariales, il est préférable de commencer par regarder dans le gisement des ressources, potentialités et capacités positives des autres que dans ses faiblesses et défaillances,
- le regard et la prise en compte insuffisante que nous avons sur les familles pour fonder une action éducative en partant de leurs possibilités et capacités d'évolution.

#### V.2. LE TRAVAIL AVEC LES FAMILLES : UNE PRÉOCCUPATION CONJOINTE MECS/ASE

Au niveau des politiques publiques, les actions de soutien à la parentalité visent à accompagner les parents en difficulté durable ou passagère dans leur rôle éducatif quotidien auprès de leurs enfants. C'est le quatrième objectif des politiques familiales, à côté de l'encouragement à la natalité, la compensation des charges financières liées à la famille et la conciliation vie familiale/ vie professionnelle.

Lorsque les enfants sont placés à la Maison d'Enfants, il est important de maintenir ou de reconstruire les relations avec les parents disposant d'un droit de visite et d'hébergement, ainsi qu'avec la fratrie.

Ces enfants ont un vécu douloureux, avec une relation à la famille difficile. Le placement, protecteur mais qui constitue en soi une rupture, ne doit pas créer une cassure supplémentaire des liens d'attachement avec les personnes qui ont compté pour l'enfant. Il ne doit pas non plus conduire à ce que les parents, souvent peu confiants dans leurs compétences parentales, se sentent dépossédés de leur place et de leur rôle affectif et éducatif auprès de leur enfant.

30 <https://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/famille-enfance/article/rapport-demarche-de-consensus-sur-les-besoins-fondamentaux-de-l-enfant-en>

31 Extrait GT1 Sécuriser les parcours de l'enfant avec la participation de l'ANMECS

C'est pourquoi, quand la situation de l'enfant le permet et que les relations parents/enfants sont dans son intérêt, la séparation actée par le placement ne doit en aucun cas être synonyme de rupture du lien entre parents et enfants. Engager un travail de soutien à la parentalité, c'est ainsi favoriser ce maintien des liens parents-enfants.

Le travail avec les parents des enfants accueillis est très important. Dans le quotidien du travail à la MECS, il est indispensable d'insister sur le levier que constitue le placement pour un travail de notre équipe avec les parents dans l'optique ou non d'un retour en famille. Ce travail avec les parents et les familles doit être considéré comme une condition nécessaire pour le travail avec l'enfant dans les situations de protection à l'enfance.

Cependant, les intérêts des parents ne sont pas ceux des professionnels de l'enfance. Il faut donc qu'il y ait négociation, ce qui est énergétiquement coûteux mais indispensable, puisque c'est elle qui va aider à construire le rapport entre les identités en présence. Cette négociation doit se faire sur toutes les dimensions de la parentalité touchées par la mesure, mais plus particulièrement, dans les MECS, sur l'axe de la pratique de la parentalité. Sur cet axe, les MECS ont eu l'habitude de prendre en charge le quotidien de l'enfant, parfois sans partage. Il leur faut, aujourd'hui, pour parler de participation, apprendre à se dessaisir de zones de pouvoir, de zones d'action dans lesquelles les parents peuvent encore jouer leur rôle : santé, école, vêtements...

Un lien de bonne qualité entre l'institution et les parents est essentiel pour aider l'enfant à grandir sereinement et pour qu'il ne se retrouve pas enfermé dans un conflit de loyauté. Des entretiens « classiques » aux ateliers parents/enfants en passant par les entretiens familiaux, les formes de travail possible avec les parents sont variées mais toujours à repenser et à développer.

Ce travail de réflexion quant à la dimension du soutien à la parentalité doit absolument se penser en lien avec les services de l'ASE, dans la mesure où, dans le Département de Vaucluse, ce soutien à la parentalité relève des prérogatives du référent ASE. L'idée n'est pas alors d'être en concurrence mais bien en complémentarité dans nos actions et nos intentions. Il en va de l'intérêt de l'enfant comme de ses parents. Amorcé par les cadres de direction de la Maison d'Enfants et la Direction enfance famille du Conseil départemental, il sera nécessaire dans les années à venir de décliner ces temps de travail auprès des équipes éducatives comme des référents ASE afin d'harmoniser nos actions et coconstruire un accompagnement parental de qualité.

#### **(Cf. Fiche action n°4 : le soutien à la parentalité : l'affaire de tous)**

### **V.3. UN CADRE DE TRAVAIL À AMÉLIORER POUR LES PROFESSIONNELS**

Dans un premier temps il est important d'être en mesure de proposer aux professionnels un soutien et un étayage adaptés face aux difficultés qu'ils peuvent parfois rencontrer et chercher ainsi à mettre en œuvre avec l'équipe de direction et les instances concernées toutes les conditions de leur sécurité et de leur intégrité physique et psychique.

Plusieurs options s'offrent alors et nous en retiendrons ici trois qui paraissent importantes pour soutenir les professionnels dans leur quotidien auprès de ces jeunes :

- La mise en place des analyses de la pratique professionnelle (APP) organisées par équipe avec un intervenant extérieur. Ces APP s'organisent au rythme d'une séance de deux heures par mois pour chaque équipe. En favorisant la mise en place et le maintien de ces espaces de parole, l'institution vient signifier qu'elle reconnaît la souffrance des professionnels confrontés parfois à la destructivité et aux attaques des liens et du cadre par certains jeunes qui tentent de manière paradoxale de nouer des liens durables. En donnant un sens aux attaques et à la violence quotidienne, ces lieux de parole permettent aux professionnels de « tenir le cadre ».

- La mise en place d'une commission incidents. Instance formelle et formalisée à partir de la réflexion d'un groupe de travail, la commission incidents permet le traitement à un niveau décalé du groupe de certaines transgressions ou récidives. Un protocole précis a été établi et communiqué à l'ensemble des Responsable ASE afin de les associer à cette instance.

#### **(Cf. Annexe n°5 : Protocole commission Incidents)**

- La mise en place d'un protocole de prise en charge des acteurs concernés par une agression ou un acte de violence. Les souffrances psychologiques peuvent être, selon les situations ou passages à l'acte, clairement énoncées par les professionnels et un soutien psychologique interne et/ou extérieur leur est systématiquement proposé. Nous savons que les agressions ont pour conséquences une augmentation du risque psychosocial. Il convient donc d'envisager des pistes de travail pour minimiser ce risque autant que faire se peut.

Outre ces espaces spécifiques de soutien aux professionnels, il s'agit également de veiller à ce que l'établissement reste une structure innovante et réflexive afin que chacun, de sa place, puisse contribuer à un accompagnement pertinent des jeunes qui nous sont confiés.

- Là encore, au-delà même des groupes de travail qui ont permis d'apporter la matière à l'écriture du Projet d'Établissement, il est important de conserver un rythme de réflexion pour chacun des professionnels et veiller à ce que chacun puisse s'investir dans une « délégation institutionnelle » afin que le « faire équipe » ne se résume pas seulement à l'équipe pluridisciplinaire du groupe.
- De la place de la Direction, il est indispensable de veiller à la qualité des relations professionnelles et de l'ambiance de travail. C'est pourquoi 2021 verra la mise en place au sein de la Maison d'Enfants d'une commission du « Bien travailler ensemble » afin que soit élaborée une charte éthique du « Bien travailler ensemble » qui reprenne les valeurs autour desquelles l'ensemble des professionnels de la MECS souhaite se fédérer et collaborer. Il en va, par ricochet, d'un accompagnement de qualité auprès des enfants.
- Enfin, fort de valeurs reconsidérées à l'aune du projet d'établissement et d'une certaine expertise dans le champ de l'accompagnement au quotidien des enfants, il est important que la Maison d'Enfants puisse développer une véritable dimension de site qualifiant à partir d'un partenariat construit avec les Centres de formation. Pour ce faire il s'agit

#### ➤ **en interne :**

- de permettre à un ou plusieurs professionnels de bénéficier de la formation de tuteur,
- de proposer une ligne budgétaire relative à la gratification cette année afin de pouvoir envisager l'accueil de stagiaire sur le site de la MECS.

#### ➤ **En externe :**

- De renouveler notre première expérience d'intervention auprès de l'IMF avec nos collègues du service d'AEMO afin de pouvoir évoquer la question du placement en amont de celui-ci puis dans sa concrétisation auprès des promotions d'EJE et d'éducateurs spécialisés,
- De favoriser la participation des professionnels de la MECS à certains jurys de sélection afin de contribuer au nécessaire accompagnement à la formation des futurs professionnels,
- D'accueillir au sein même de la MECS des promotions de type maitresses de maison ou SNQ afin que des échanges concrets puissent avoir lieu autour d'un véritable partage d'expériences auprès des maitresses de maison ou des SNQ de la MECS.

## V.4. UN PROJET PATRIMONIAL ATTENDU

### V.4.1. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les locaux occupés par La Maison d'Enfants sur le site ont été, depuis de longues années, jugés obsolètes, inadaptés à la mission d'accueil de l'établissement et nécessitant d'importants travaux de réhabilitation. *La commission d'enquête administrative diligentée par le Conseil général et la DPJJ suite au drame survenu le 18 janvier 2005, a mis en évidence la vétusté et l'inadaptation des locaux à la mission de l'établissement.*

Devant ce constat partagé, l'association a, dès juin 2005, adressé aux autorités de contrôle un **projet de transformation de l'établissement** intégrant un réaménagement du site, un redéploiement de la MECS sur d'autres locaux et une diminution du nombre de mineurs accueillis, en soulignant que l'accueil et la prise en charge, dans des modalités d'internat conventionnel, de 30 adolescents sur le même site s'avèrent particulièrement difficile en raison des effets de contagion liés au grand nombre de jeunes accueillis présentant de sérieux problèmes de personnalité et de comportement dans un espace non contenant, surdimensionné, peu accueillant, exacerbant de ce fait les phénomènes inhérents à l'accueil de ce public qui trouvent matière à se développer, s'amplifier et dégénérer en situations de violences.

Monsieur le Président du Conseil général à l'époque ainsi que Monsieur le Directeur régional de la PJJ ont accusé réception de ce projet respectivement le 25 juillet et le 13 juillet 2005 et l'ont tous deux estimé prématuré, renvoyant son étude à une réflexion plus globale et exhaustive à conduire à ce sujet avec les administrations concernées, notamment concernant l'extension éventuelle du dispositif SAPSAD.

Une nouvelle proposition a été faite 10 ans plus tard et a obtenu l'accord des autorités de tarification et de contrôle. Pour autant, six ans après le projet n'est pas encore sorti de terre, eu égard aux contraintes de la parcelle qui nous ont amenés à solliciter la transformation du PLU afin de considérer une parcelle agricole en zone constructible.

### V.4.2. LE PROJET EN LUI-MÊME

A aujourd'hui nous avons obtenu les autorisations et avons pu déposer en juin 2021 le permis de construire en bonne et due forme.

Nous pouvons désormais raisonnablement envisager un démarrage des travaux à l'aune du printemps 2022.

Le futur projet architectural prévoit la construction de 3 groupes de vie avec des conditions d'accueil modernes et sécurisées proposées aux jeunes :

- uniquement des chambres individuelles dans lesquelles chacun dispose de la salle de bain et des toilettes.
- Des locaux climatisés
- Un jardin pour chaque groupe de vie
- Un chemin de ronde extérieur au niveau de l'étage pour améliorer la qualité de surveillance
- Les chambres actuelles du groupe de vie des grands ados transformées en studios afin de poursuivre notre projet de semi-autonomie.

Dans le même temps des salles d'activité modulables, une salle d'atelier thérapeutique, un véritable accueil administratif viendront compléter cette construction.

Ce projet patrimonial a fait l'objet de groupes de travail avec les professionnels dans sa conception et fera l'objet d'un véritable projet éducatif pour suivre la construction : les jeunes pourront assister à des réunions de chantier, découvrir des métiers du bâtiment, être concertés pour les aménagements intérieurs (carrelage, couleur des murs...).

Si les délais sont globalement respectés d'un démarrage des travaux au printemps 2022, nous pouvons espérer raisonnablement une entrée dans les locaux à la rentrée 2023 ou au plus tard la fin de l'année 2023.

**(Cf. Fiche action 1 et annexe n°6 : le Projet Verdière 2021**

### V.4.3. ENVISAGER LA MISE EN ŒUVRE DU MANDAT UNIQUE

A l'instar de la MDPH qui a mis en œuvre depuis plusieurs années maintenant la notification unique afin de laisser davantage de souplesse aux établissements médico-sociaux pour construire « dans la dentelle » l'accompagnement de l'enfant, nous souhaitons réfléchir avec la Direction Enfance Famille à la notion de mandat unique dans les orientations de demande de placement. Cette modalité est déjà déclinée notamment au sein de MECS avec autorisation de fonctionnement sur la base d'une centaine de places réparties entre différents dispositifs.

Ainsi, une fois que le Juge a confié l'enfant aux services de l'ASE, nous pouvons imaginer que l'ASE sollicite directement le PHC pour une prise en charge de l'enfant dans le cadre de son dispositif d'hébergement collectif. La commission d'admission à l'échelle de ce dispositif et avec la connaissance dont elle dispose des disponibilités et/ou des perspectives de places pourra alors envisager, après étude du dossier, une orientation sur l'une ou l'autre des 3 structures du dispositif.

Diversifier l'offre d'hébergement, et bénéficier d'un mandat unique, c'est, à terme, être en mesure d'accompagner l'enfant ou l'adolescent dans son évolution et être en capacité de s'appuyer sur une modulation souple et réfléchie dans l'accompagnement et réactive aux événements spécifiques qui peuvent le concerner.

Cette souplesse paraît indispensable à la mise en œuvre du PHC et permettrait de travailler la complémentarité des lieux d'accueil dans la prise en charge d'un mineur, et ainsi par exemple :

- Diversifier les lieux d'accueil pour un même enfant (1 jour en LVA, 1 jour en famille d'accueil, parrainage...).
- Développer des hébergements autres (type séjours de répit/rupture)

### V.4.4. UNE ACTION QUALITATIVE RENFORCÉE À MOYEN CONSTANT

La création du PHC vise, tout en conservant les moyens actuels, à améliorer l'organisation des établissements qui le composent et ainsi permettre une action éducative de meilleure qualité. En effet, la mise en commun des moyens des différentes structures permet une véritable fongibilité et optimisation des ressources. En lien avec un état des lieux des fonctions insuffisamment présentes ou manquantes, ces dernières ont pu être transformées ou redéployées.

Sans pour autant chercher à réaliser une liste à la Prévert des avantages notables, nous pouvons d'ores-et-déjà citer :

- Une meilleure mobilisation des ressources humaines
  - Apports de savoirs complémentaires
  - Enrichissement du travail
- Un apport de réponses éducatives diversifiées, permettant de nourrir davantage le projet personnalisé de l'Enfant
- Une gestion commune des moyens
  - Qui évite la multiplication des intervenants
  - Qui optimise les moyens existants
- Une expertise plus affinée, une identification des compétences et un recentrage des actions.

**(Cf. Fiche action n°5 : La MECS au sein du Pôle Hébergement Collectif)**

## V.5. DES PARTENARIATS À CONSTRUIRE SUR UN TERRITOIRE EN MOUVEMENT

Les problématiques des enfants accueillis varient chaque année : les équipes pluridisciplinaires doivent sans cesse s'adapter, travailler avec ou sans partenaires extérieurs, créer et aménager les prises en charge.

Si tous les accueils sont singuliers et font l'objet d'un accompagnement individualisé et personnalisé, certaines admissions sont plus atypiques : à la demande de l'ASE ou d'un autre établissement, il est possible d'accueillir un enfant en dépannage, en relais quelques jours (pour, par exemple, faire la jonction avec une admission dans une famille d'accueil ou bien dans un autre établissement. Il peut également s'agir d'une sanction d'une autre MECS déplaçant un jeune pour lui permettre une réflexion sur son comportement ou son acte). Ces problématiques ne sont pas simples à mettre en œuvre dans des structures comme les MECS, car cela peut avoir des répercussions néfastes sur les enfants déjà sur place.

L'enjeu est alors de parvenir à mettre en synergie, au niveau d'un territoire, un ensemble pertinent d'acteurs institutionnels, issus de secteurs et de formations très différents et de cultures plus ou moins fortement ancrées dans l'objectif de l'élaboration et de la réalisation d'un projet personnalisé.

Pour ce faire, il nous faudra parvenir à travailler en synergie avec d'autres acteurs engagés dans l'accompagnement de l'enfant, place les équipes dans une situation de complémentarité qui exige de se connaître et de se reconnaître mutuellement comme compétent à agir dans le cadre du projet personnalisé de l'enfant, qui devient alors un projet partagé.

Les acteurs mobilisés sont différents, de par leur statut (public/ privé), leurs compétences professionnelles, leurs approches théoriques, leur appartenance institutionnelle, les pratiques, les disciplines. Amenés à travailler ensemble, nous devons refonder nos manières de penser. Le processus à faire vivre nécessite d'apprendre à s'écouter, à communiquer, à s'accepter, à respecter les champs de compétences et de références de chacun et réciproquement. Coopérer n'est pas une évidence et il importe que chacun soit suffisamment en confiance, afin que les problèmes inhérents à l'altérité ne conduisent pas à des attitudes de blocage. Cette forme de partenariat constitue un mode opératoire qui va bien au-delà de l'articulation des compétences des acteurs du réseau. Réussie, elle est synonyme d'enrichissement technique, culturel et professionnel.

L'ensemble des liens instaurés avec les partenaires, au sujet des projets personnalisés, autorise une plus grande latitude d'action, les regards croisés sur l'enfant amenant à le projeter différemment dans ses capacités à se développer et à s'autonomiser. Cette dynamique d'échanges et de conceptualisation doit conduire l'équipe, en favorisant les rapprochements, les modifications ou les questionnements de points de vue, à une compréhension collective qui est le résultat, non de la somme ou de la juxtaposition des compétences spécifiques, mais l'intégration et le dépassement de chacune, dans une conception à un moment donné de la situation.

### V.5.1. L'APPUI INDISPENSABLE DE LA PÉDOPSYCHIATRIE

Comme nous l'avons énoncé précédemment, la maison d'enfants n'a pas les moyens de répondre aux enfants suivant leur degré de pathologie. Néanmoins, nous recevons des enfants qui, sans être atteints de pathologies psychiatriques graves, connaissent généralement des troubles psychologiques, des troubles du comportement et présentent une forte tendance au passage à l'acte violent difficile à canaliser ou, à l'inverse, un repli radical sur soi.

Ces enfants en grande souffrance se retrouvent alors en difficulté dans nos collectifs d'une dizaine de jeunes et mettent en difficulté le groupe. Ce type de problématique psychologique importante demande un accueil spécifique.

Comme le précisent Eliane BOUYSSIÈRE-CATUSSE et Jean-Philippe RAYNAUD dans leur ouvrage à propos des adolescents difficiles<sup>32</sup>, « donner sens au partenariat dans la prise en charge d'adolescents difficiles, le rendre utile, c'est comprendre les règles du jeu, les modes de représentations réciproques et les principes d'action ; c'est organiser les places de chaque professionnel dans une nouvelle mise en scène. Mais réaliser cette alchimie n'est possible qu'à condition que l'on s'engage dans la construction de valeurs communes, dans la recherche de modes de circulation différents, dans l'ouverture de chemin de traverse ».

Un des enjeux majeurs pour toutes nos institutions est donc de parvenir aujourd'hui à coordonner leurs actions afin de mettre un terme, ou à tout le moins ralentir considérablement, les processus d'exclusion subis par le jeune.

Il nous faut alors penser davantage collaboration que prestation de service. En effet, nous devons rester dans une logique de parcours de ces jeunes car aussi chaotique que ce parcours de vie ait été, il est quasiment à chaque fois jalonné d'amorce de travail de soin (psychothérapie, rééducations diverses...) voire de démarches de soins contraintes (hospitalisation par exemple) qu'il est indispensable de prendre en considération avant de proposer un projet d'accompagnement au jeune. Ces jeunes rejettent « le psy », refusent de « répéter leur histoire » comme ils en ont trop souvent le sentiment ; charge alors aux adultes qui les entourent de faire les liens nécessaires, de démontrer leur capacité à échanger. C'est dans cette perspective que les services de pédopsychiatrie du Département du Vaucluse doivent être sollicités par les équipes de la Maison d'Enfants : dans une visée de collaboration, de coopération dans l'intérêt du jeune.

Cette organisation doit avant tout être "solide", c'est-à-dire que les différents éléments tiennent ensemble, soient "solidaires" pour résister face à la manifestation des troubles des jeunes. Pour ce faire, et selon les situations, il paraît opportun que les représentants de la pédopsychiatrie soient associés par la MECS dès que celle-ci est sollicitée pour l'accueil d'un jeune en grande difficulté psychique, toujours dans un souci de cohérence des actions conjuguées à mettre en place et garantir une approche clinique affinée par les expertises du psychologue de la Maison d'Enfants et celles des collègues de la Pédopsychiatrie.

Nous pourrions réfléchir à la perspective que la Maison d'Enfants soit à l'initiative de la rédaction d'un protocole de collaboration systématique à l'admission d'un jeune en prenant attache auprès des deux responsables de pôles des services de pédopsychiatrie de l'hôpital de Montfavet.

Au-delà de cette « fluidité » dans les relations entre nos deux services, nos actions respectives sont complémentaires, plus spécifiquement dans la gestion de certaines situations de crise particulièrement violentes où seule l'hospitalisation peut, provisoirement, permettre au jeune de se poser, à l'écart du groupe de jeunes comme des professionnels. Mais cette hospitalisation doit être décidée en concertation, parlée afin qu'elle soit vécue le moins négativement possible par le jeune comme par les professionnels. Il ne s'agit pas alors d'un échec de l'accompagnement mais d'une autre façon de « prendre soin » du jeune.

En conclusion la question de savoir comment accompagner au mieux ces enfants dans leurs spécificités et leur souffrance doit être portée par l'ensemble des professionnels et habiter l'institution et ses acteurs, tout en étant conscients des enjeux et des obstacles à franchir. Non seulement l'établissement doit chercher à remplir ses missions avec les moyens dont il dispose, mais il est de sa responsabilité de créer une dynamique de recherche de solutions plus adaptées ou innovantes pour aider les jeunes au plus près de leurs besoins, sans baisser les bras devant les mises en échec répétées de certains d'entre eux.

---

32 Adolescents difficiles : penser et construire des partenariats – Éditions Ères

### V.5.2. LA COLLABORATION AVEC LA PJJ À DÉVELOPPER

Alors que nous avons encore une place d'accueil habilitée PJJ, nous ne sommes toujours pas dans un véritable travail de partenariat avec la PJJ et nous ne pouvons que le regretter, tant les opportunités d'étayage éducatif pour nos jeunes seraient pertinentes.

En effet, et pour ne citer que quelques exemples, la PJJ met à la disposition des professionnels de la Protection de l'Enfance :

- l'accès aux jeunes de son école qui ouvre au 1<sup>er</sup> Septembre dans le centre d'Avignon,
- l'accès à son restaurant d'application,
- l'accès aux ateliers qu'elle propose dans ses services
- et bien d'autres opportunités encore

L'ANESM, dans ses recommandations de bonnes pratiques intitulées «Favoriser les articulations entre les professionnels intervenant en protection de l'enfance et les professionnels intervenant dans un cadre pénal, à l'égard d'un mineur » a pour objectifs d'apporter des repères et des pistes de réflexion et d'action aux professionnels du champ de la protection de l'enfance (administrative ou judiciaire civile) et de la justice pénale des mineurs aux fins d'assurer une complémentarité de leurs actions dans une approche de cohérence et de continuité des parcours dans le respect des prérogatives de chacun de ces champs.

Pour faire le lien avec le paragraphe précédent, bien souvent « les cas complexes » se situent à la frontière de l'ASE, de la PJJ et de la santé et le parcours institutionnel d'un certain nombre d'entre eux a commencé très tôt.

Ces situations complexes obligent chaque institution à accepter les limites de son intervention et à travailler en réseau afin de ne pas réduire le parcours de ces mineurs à une succession de ruptures.

L'action de la PJJ qui est menée dans un cadre pénal est pleinement éducative, elle est à la fois protectrice et contraignante.

La PJJ a donc, dans le parcours de ces mineurs un rôle à jouer, même si son intervention est parfois tardive et si les durées de prises en charge s'avèrent parfois très courtes.

Cette nécessité de connaissance réciproque des différents acteurs d'un même territoire répond à un double objectif, en direction des professionnels comme des jeunes eux-mêmes.

➔ **En direction des professionnels**, il s'agira, en tout premier lieu, d'aller chercher ailleurs les compétences dont nous ne disposons pas en interne pour être dans une réponse aux besoins la plus globale possible.

En effet, construire une authentique interdisciplinarité relève d'un travail et d'une vigilance quotidienne portés par tous.

Travailler avec les enfants en grandes difficultés nécessite un travail de coopération intra et interinstitutionnel sans emprise, sans prédominance d'une discipline sur l'autre.

Cependant, malgré cette interdisciplinarité des équipes, certaines disciplines ne sont pas pour autant représentées alors que leurs actions peuvent présenter un intérêt majeur dans l'accompagnement des jeunes comme, par exemple, toutes les formes de médiation auxquelles nous ne pouvons répondre en interne (théâtre, danse...) et pour lesquelles il est important de solliciter l'intervention de professionnels.

Cette attitude d'initiation des rencontres doit se faire à partir d'une attitude humble, à l'écoute de nos collègues tout aussi en difficultés que nous face à ces jeunes.

Cette posture d'humilité qui nous amène à être plus attentif aux autres, favorise la création de liens, de relations de confiance mais ne doit pas pour autant nous faire oublier que notre démarche est empreinte d'une réelle conviction qu'il nous faut défendre : seule, la MECS ne peut apporter une réponse satisfaisante à ces jeunes et pour autant, elle ne peut se détourner de sa mission d'accompagnement au risque de renforcer encore un peu plus l'exclusion déjà à l'œuvre pour certains jeunes !

Cette posture d'humilité témoigne d'une capacité à s'adapter en permanence aux évolutions des jeunes que nous accompagnons dans un souci de développer une plus grande réactivité dans nos interventions.

→ **En direction des jeunes accompagnés eux-mêmes**, il s'agira de créer un véritable maillage autour de chacun d'eux afin de leur permettre, en fonction des besoins, des envies, des disponibilités... de solliciter des personnes qu'ils auront repérées comme ressource pour eux.

Au-delà de la mutualisation, de la complémentarité des compétences et de la constitution d'un réseau référent pour le jeune, c'est dans la transversalité des actions que ce dernier pourra mettre du sens dans l'aide qui lui est apportée.

C'est cette diversification des offres de service qui constituera le terreau sur lequel il pourra s'appuyer autant que de besoin.

C'est cette dynamique, cet esprit, cette volonté centrés sur les besoins de l'enfant qu'il importe de préserver et de développer au quotidien.

Des moyens sont envisageables, nous venons d'en évoquer quelques-uns, mais la mise en synergie de ces moyens doit passer par la volonté d'action.

**(Cf. Fiche action n°4 : Collaboration partenariale au service des enfants)**

## VI. CONCLUSION

À partir de plusieurs expérimentations sociales étudiées par la revue « La Fabrique du social » a été établi la conjonction de trois conditions nécessaires à l'émergence des pratiques sociales innovantes. La première est la prise de conscience collective qu'un phénomène social ne trouve pas de réponses satisfaisantes dans les espaces institués de prise en charge sociale et médico-sociale.

La seconde est la mobilisation de partenaires et de ressources pour conduire des démarches d'appropriation et de production de connaissances nécessaires à la compréhension des situations qui constitue un préalable à la mise en œuvre d'expérimentations. Cette seconde condition relève d'un apprentissage collectif.

La troisième enfin, traduit une volonté partagée d'expérimenter de nouvelles pratiques d'intervention et de transformer des pratiques jugées obsolètes ou insatisfaisantes. Ce mouvement est porté par un intérêt supérieur commun construit en référence à des valeurs humanistes et des principes d'action inspirés par une conception démocratique de l'action et de la société qui se transforme par l'engagement collectif et le développement des connaissances et des compétences<sup>33</sup>.

Dans les 5 années à venir, la Verdière doit être en mesure de se montrer comme un acteur social capable de penser son action au-delà des contraintes réglementaires qui le définissent, dépassant le souci de conformité pour produire du sens. C'est accepter de s'éloigner parfois des aspects plus formels du projet d'établissement, pour entrer avec dans des bricolages (au sens positif de ce terme), dans sa créativité et sa capacité à s'engager sur des sentiers mal balisés, mais indispensables à la poursuite de ses objectifs. C'est ainsi que nous pourrons démontrer une capacité à innover et à mobiliser les ressources locales, en proposant des expérimentations qui nous permettront d'évaluer ensuite leur pertinence ou pas et ainsi les pérenniser ou les abandonner.

Expérimenter, c'est tout à la fois :

- répondre à un besoin identifié des jeunes ou des équipes éducatives,
- travailler différemment,
- déroger aux dispositions dans un cadre réglementé,
- évaluer les effets produits par une nouvelle organisation, de nouvelles manières de travailler, d'enseigner ou d'apprendre, de nouveaux gestes professionnels...
- engager la Maison d'Enfants dans une logique de développement professionnel collectif.

Pour tester de nouvelles solutions, l'expérimentation est donc un processus collectif, organisé et évalué que nous retiendrons comme une opportunité de s'autoriser des innovations sans crainte.

La dynamique collaborative insufflée par l'équipe de direction et les projets mis en œuvre contribueront sans nul doute à favoriser cette volonté d'être force de propositions et d'expérimentations des professionnels.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2021

**Rédaction** : Fabienne ALLEAUME, directrice MECS La Verdière (07.2019-07.2021), avec l'appui de l'équipe éducative.

**Présentation** : Cherif HARID, directeur MECS La Verdière (07.2021)

**Mise en page** : Mylène VI-CARMIGNANI, assistante direction générale, Siège ADVSEA

[↑ Haut de document](#)

## VII. FICHES ACTIONS

### FICHE ACTION

#### PROJET PATRIMONIAL MECS DE LA VERDIÈRE

##### LA CONSTRUCTION DE LA NOUVELLE MECS

Les locaux occupés sur le site de la Verdière sont devenus aujourd'hui inadaptés à la mission d'accueil de l'établissement. Après de longues années de réflexion et de gestation, un permis de construire a été déposé auprès des services compétents pour avoir les autorisations nécessaires à la construction de ce nouveau lieu. Le futur projet architectural prévoit la construction de 3 groupes de vie avec des conditions d'accueil modernes et sécurisées proposées aux jeunes.

Dans le même temps des salles d'activité modulables, une salle d'atelier thérapeutique, un véritable accueil administratif viendront compléter cette construction.

Livrables attendus : Construction de la MECS de la Verdière

échéance	2024	Pilote	CA/DG	Co-pilote	Directeur	Participants	AGEMO, bureau d'architecture, professionnels de la MECS
----------	------	--------	-------	-----------	-----------	--------------	---

Ressources mobilisées	Équipe éducative, Psychologue, Direction, Chef de service, Représentants Direction Enfance Familles
Modalités de travail	Rencontre régulière entre conseil d'administration et bureau d'étude/cabinet d'architecture/maitre d'ouvrage Participation des salariés sur la conception du projet et du projet de fonctionnement qui en découle
Suivi	Réunions régulières Travaux de groupes
Évaluation	Finalisation du projet Fonctionnalité du projet

## FICHE ACTION

### SOUTENIR L'ACTION ÉDUCATIVE DES PROFESSIONNELS

#### UNE PLATEFORME EN SOUTIEN À L'ACCOMPAGNEMENT DU QUOTIDIEN

Pris par les actes de la vie quotidienne sur un collectif de 10 jeunes, les éducateurs n'ont pas toujours l'opportunité de consacrer du temps d'accompagnement individuel aux enfants. Pour autant ces derniers ont incontestablement besoin de soutien spécifique en fonction des difficultés exprimées directement ou repérées par l'équipe pluridisciplinaire.

La Plateforme d'Ateliers en Soutien Éducatif (PASE) répond tout à la fois à ce besoin d'étayage individuel mais aussi à l'instauration d'une véritable dynamique transversale, porteuse d'animation et de moments de partage au sein de la Maison d'Enfants.

Il s'agira de diffuser ce savoir-faire développé depuis quelques années à d'autres services de l'Association en commençant par la proximité du Placement Familial avant d'envisager de le déployer auprès des autres MECS de l'Association.

Livrables attendus : Déploiement de la PASE auprès du Placement Familial

échéance	2022	Pilote	CS	Co-pilote	ES	Participants	Jeunes, équipes éducatives
----------	------	--------	----	-----------	----	--------------	----------------------------

Ressources mobilisées	Équipe éducative, Chef de service, jeunes, direction MECS et PFS
Modalités de travail	Ouverture des ateliers existants aux enfants du Placement Familial accueillis à proximité de la MECS Proposition d'ateliers spécifiques de valorisation personnelle en fonction des besoins repérés Création de rendez-vous réguliers sur l'année autour de rencontres sportives ou autres concours. Participation des AF aux ateliers proposés
Suivi	Participation des éducatrices de la PASE aux réunions d'équipe afin d'évaluer l'évolution des jeunes Régulation du fonctionnement de la PASE à partir de réunions mensuelles avec le Chef de service et les deux éducatrices (programmation)
Évaluation	En fin d'année scolaire par les deux professionnelles, les équipes éducatives et les AF concernés Évaluation interne

## FICHE ACTION

### LA PLACE D'URGENCE

#### L'ACCUEIL D'URGENCE

Comment redéfinir l'accueil d'urgence dans une maison d'enfants à caractère social ?

Jusqu'à aujourd'hui la MECS a conservé une place d'accueil d'urgence. Elle est la seule Maison d'Enfants associative du département à posséder ce type de place. Avec la particularité de ce type d'accompagnement qui nécessite une réactivité de taille, aujourd'hui à ce mode de prise en charge n'est pas adapté. Au regard des besoins observés sur le département nous proposons au CD d'interrompre cette place d'accueil d'urgence par la création d'un service annexe de 6 places.

Livrables attendus : Création d'un service d'urgence annexé à la MECS de la Verdrière

échéance	2022/2023	Pilote	Directeur	Co-pilote	CS	Participants	Équipes éducatives, Psychologue, Professionnels de l'ASE
----------	-----------	--------	-----------	-----------	----	--------------	--

Ressources mobilisées	Équipe éducative, Psychologue, Direction, Chef de service, Représentants Direction Enfance Familles
Modalités de travail	Rencontre régulière entre direction enfance famille/directeur MECS quant à l'avancement du projet Développer des groupes de travail avec les professionnels sur le sujet de l'urgence Développer le partenariat (club sportif, centre sociaux...) passage de relai et d'appui
Suivi	Réunions régulières Travaux de groupes
Évaluation	Mise en place effectif de l'annexe Intérêt pour ce mode de prise en charge Service fonctionnel

## FICHE ACTION

### DÉFENDRE UNE ACTION CONCERTÉE MECS/ASE AUPRÈS DES PARENTS

#### LE SOUTIEN À LA PARENTALITÉ : L'AFFAIRE DE TOUS

Comment penser la participation de la famille dans le processus d'accompagnement d'enfants ou d'adolescents placés en institution ?

L'institution peut-elle être envisagée comme un lieu de restauration des liens familiaux ? Ces questions doivent nous habiter et être débattues en équipe en lien étroit avec les professionnels de l'ASE pour qui le soutien à la parentalité est une de leurs prérogatives. Pour autant un retour à domicile ne peut s'envisager que si parents et enfants évoluent de concert à partir d'un accompagnement concerté entre MECS et ASE.

Livrables attendus : Élaboration de pratiques partagées quant au soutien à la parentalité

échéance	2023	Pilote	Directeur	Co-pilote	CS	Participants	Équipes éducatives, Psychologue, Professionnels de l'ASE
----------	------	--------	-----------	-----------	----	--------------	--

Ressources mobilisées	Équipe éducative, Psychologue, Direction, Chef de service, Représentants Direction Enfance Familles
Modalités de travail	Rencontre régulière entre RTASE DEF et Direction de la MECS sur cette thématique Développer des groupes de réflexions transversaux MECS/ASE pour réfléchir à ces questions Finaliser des recommandations de bonnes pratiques partagées sur le sujet
Suivi	Réunions régulières Travaux de groupes
Évaluation	Aboutissement de la rédaction partagée de recommandations d'accompagnement au soutien à la parentalité Évaluation interne

## FICHE ACTION

### OUVRIR LA VERDIÈRE A ET SUR L'ENVIRONNEMENT EXTÉRIEUR

#### COLLABORER AVEC LES PARTENAIRES AU SERVICE DES ENFANTS

Les accompagnements quotidiens des enfants et adolescents seront d'autant plus performants et efficaces que la Maison d'Enfants pourra et saura s'appuyer sur un réseau de partenaires. Ces derniers pourront ainsi soutenir l'action des équipes éducatives en proposant un étayage scolaire, sportif, culturel, social...

Il est indispensable de permettre à tous les jeunes de pouvoir bénéficier, autant que faire se peut des dispositifs de droit commun.

Livrables attendus : Un projet partenarial pour chaque enfant

échéance	2024	Pilote	CS	Co-pilote	ES/ME	Participants	Jeunes, équipe éducative, maitresse de maison
----------	------	--------	----	-----------	-------	--------------	---

Ressources mobilisées	Équipe éducative, psychologue, Chef de service, parents, jeunes, direction, partenaires
Modalités de travail	Favoriser l'inscription de chaque jeune, en fonction des besoins repérés, dans une activité avec un partenaire, Réaliser un panel le plus exhaustif possible des partenaires potentiels Décliner les partenariats en conventions formalisées Permettre la participation des partenaires aux réunions d'équipes
Suivi	Formalisation des partenariats et rencontres régulières avec chacun d'eux Chef de service en réunion d'équipe (programmation)
Évaluation	Bilan annuel avec les équipes et les partenaires Évaluation interne