

PROJET DE SERVICE 2018-2022

ADOSEINE 

IDEFHI

INSTITUT DÉPARTEMENTAL
DE L'ENFANCE, DE LA FAMILLE
ET DU HANDICAP POUR L'INSERTION







Préambule

Adoseine est un service encore « jeune ». Créé en 2010, il est issu du rapprochement de deux services rouennais, déjà spécialisés dans l'accueil des adolescents au titre de la protection de l'enfance : un service proposait un accueil en maison d'enfants à caractère social et un service proposait un accueil en appartements pour les plus âgés.

La création du service Adoseine visait alors à promouvoir la fluidité des passages d'un mode d'accueil à un autre.

En 2011 et en 2013, l'offre de service fut complétée par deux unités d'accueil modulable et de milieu ouvert. En 2017, le service Adoseine compte 240 usagers, et 118 professionnels.

Ce service est aujourd'hui riche d'une culture institutionnelle élaborée au fil du temps et des événements par les acteurs internes, les professionnels et les usagers. Leurs valeurs, leurs convictions, leurs réflexions permanentes et leur engagement ont formé cette culture.

Aujourd'hui le service Adoseine trouve sa cohérence dans la spécificité de ce public adolescent et de ses besoins, en y apportant des réponses personnalisées, grâce à des modes d'accompagnement variés.

En effet, l'adolescence nous sollicite toujours du côté du passage à l'acte, de l'inattendu. Il importe que le service s'adapte en permanence, soit réactif, fasse évoluer son offre en fonction des besoins, mais aussi en fonction des priorités portées par les politiques publiques.

Ce projet de service 2018-2022 s'inscrit dans la continuité du précédent (2013-2015) en termes de valeurs et d'organisation, mais il est davantage construit autour des besoins spécifiques des adolescents accompagnés au titre de la protection de l'enfance, dont sont issus les principes d'action et les propositions institutionnelles.

Ce projet de service se veut un document de référence, tant pour les professionnels du service, que pour ses usagers et leurs familles, et ses partenaires. Il vise à la fois à garantir les fondements de l'action du service Adoseine et à lui permettre d'évoluer sans cesse, pour s'adapter toujours mieux aux besoins des usagers.

1.	Présentation générale du service	10
	1.1. Mission et valeurs	10
	1.2. Contexte règlementaire et institutionnel	13
	1.3. Public accueilli : profil et besoins	15
	1.4. Capacité d'accueil et modes de prise en charge	18
2.	Nature de l'offre de service et son organisation	20
	2.1. Les prestations communes à toutes les unités	20
	2.1.1 La prestation éducative	20
	2.1.2 La prestation de soin	22
	2.1.3 La prestation d'insertion	24
	2.1.4 La prestation de soutien à la parentalité	25
	2.1.5 La prestation d'évaluation des situations	26
	2.2. Les prestations spécifiques	27
	2.2.1 La prestation hôtelière	27
	2.2.2 La prestation de repli et d'hébergement exceptionnel	27
	2.2.3 La prestation financière	28
3.	Méthodologie d'action	30
	3.1. La personnalisation de l'accompagnement : avec l'adolescent et sa famille	30
	3.1.1 La référence éducative	30
	3.1.2 La construction du projet personnalisé avec l'adolescent	31
	3.1.3 La co-éducation de l'adolescent avec sa famille	33
	3.2. La participation des usagers et de leurs familles au projet institutionnel	34
	3.2.1 Le groupe d'expression du service	34
	3.2.2 Les groupes de parole sur les unités et les règles de vie	35
	3.3. Le balisage du parcours de l'utilisateur	36
	3.4 L'interdisciplinarité et l'inter institutionnalité	38
	3.5 La gestion des évènements indésirables	40
	3.6. La démarche qualité	42
4.	Pilotage du service	44
	4.1. Organisation du service	44
	4.1.1. Organisation des ressources et des compétences	44
	4.1.2. Le mode de management du service	46
	4.1.3. Les outils de management : la politique de formation et la politique d'évaluation	47
	4.2. Une gouvernance fondée sur la transversalité	49
	4.2.1 Les instances de communication interne : l'interdisciplinarité en pratique	49
	4.2.2 La déclinaison de l'organisation matricielle au sein du service	51
	4.3. La qualité de vie au travail	52
	4.3.1 La démarche de prévention des risques professionnels	52
	4.3.2 Les outils préventifs et curatifs	52

1.	Bilan du projet précédent et diagnostic	58
	1.1 Réalisation du Projet de Service Adoseine 2013-2015	58
	1.2 Les enseignements tirés des enquêtes	60
	1.3 L'autodiagnostic réalisé par les professionnels du service	60
	1.4 Les thèmes de travail retenus	61
2.	Méthodologie d'élaboration des axes stratégiques	64
3.	Les Objectifs stratégiques	66
	3.1 Objectif stratégique 1 : Poursuivre la personnalisation de l'accompagnement des adolescents	66
	3.1.1 Améliorer l'écoute et la prise en compte des besoins des usagers	67
	3.1.2 Faire des projets personnalisés un outil de participation et d'anticipation du parcours du jeune	68
	3.1.3 Diversifier et clarifier les modalités d'accompagnement pour mieux les adapter aux besoins des usagers	69
	3.2 Objectif stratégique 2 : Consolider les ressources familiales dans l'accompagnement des usagers	70
	3.2.1 Garantir la place des familles dans le projet de leur enfant	71
	3.2.2 Promouvoir l'adoption d'un regard plus global sur le système familial	72
	3.2.3 Favoriser la participation des familles aux instances et espaces d'échanges	73
	3.3 Objectif stratégique 3 : Mieux accompagner les adolescents vers l'autonomie	74
	3.3.1 Aider l'adolescent à devenir autonome sur sa santé	74
	3.3.2 Soutenir la scolarité et l'insertion socio-professionnelle des jeunes	75
	3.3.3 Mieux anticiper et préparer la sortie du service et du dispositif de l'ASE	76
	3.4 Objectif stratégique 4 : Faire évoluer les postures et les pratiques professionnelles	77
	3.4.1 Adopter une culture positive, en s'appuyant sur les potentialités et les ressources du jeune	77
	3.4.2 Individualiser les réponses aux agissements des adolescents	77
	3.4.3 Soutenir institutionnellement la prise de risque éducative	78
	3.5 Objectif stratégique 5 : Renforcer l'organisation et le management du service	79
	3.5.1 Renforcer l'accompagnement des professionnels	79
	3.5.2 Optimiser la communication au sein du service et l'ouverture sur l'extérieur	80
	3.5.3 Favoriser la participation des professionnels à l'évolution de l'offre de service	81
	Annexes :	84
	Organigramme du service	85
	Autodiagnostic SWOT	87
	Fiches action priorités 1	89

1^{ere} PARTIE : PRESENTATION







1.1. Mission et valeurs

Mission

Adoseine est un service de l'IDEFHI, établissement public départemental, qui assure une mission de service public dans le champ de la protection de l'enfance.

Cette notion est définie dans le code de l'action sociale et des familles (CASF) à l'article L112-3, qui centre les interventions des opérateurs sur les besoins de l'enfant :

« La protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits. »

Il précise les objectifs en rappelant que la prise en charge de l'enfant doit toujours s'articuler, lorsque cela est possible, avec le soutien de sa famille. Il s'agit donc de soutenir les familles dans leurs responsabilités éducatives, sans faire obstacle à la mission de prise en charge directe de l'enfant lorsque cela s'avère nécessaire.

Selon l'article L112-4 du CASF « l'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs, ainsi que le respect de ses droits, doivent guider toute décision le concernant ».

L'intérêt de l'enfant est donc le prisme à travers lequel doit être appréciée la situation de l'adolescent et de sa famille. La primauté de l'intérêt de l'enfant implique que ses besoins fondamentaux soient recherchés et satisfaits en priorité, avant ceux et même au détriment, le cas échéant, des besoins d'une autre personne, et notamment de ses parents.

Cadre d'exercice de la mission

La convention d'habilitation au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance et de financement sous forme de dotation globalisée du 15 février 2008 fixe des dispositions financières, mais traite aussi des modalités d'articulation entre le Département, l'IDEFHI et ses services.

Elle acte notamment la compétence de l'IDEFHI à assurer, au-delà de la prise en charge des jeunes, l'accompagnement et le soutien des familles dans leurs fonctions parentales. Ainsi cette convention a donné lieu à une évolution des accompagnements éducatifs et des regards professionnels envers les familles, ainsi que des pratiques professionnelles, davantage ouvertes sur l'extérieur et le travail en réseau.

Elle rappelle que le service de l'Aide Sociale à l'Enfance est garant de la prise en charge de l'enfant confié, et qu'à ce titre il doit être tenu régulièrement informé de l'évolution de la situation. Le principe est donc celui de rendre compte de notre action.

Le service Adoseine prend ainsi en charge des mineurs et jeunes majeurs, dans un cadre administratif (accueil provisoire, accueil provisoire jeune majeur, pupille) ou judiciaire (confié par le juge des enfants, le juge des tutelles, ou le juge aux affaires familiales).

Au-delà de la situation de danger dans laquelle se trouve le mineur, le choix d'un cadre ou d'un autre dépend de l'adhésion des parents à l'aide nécessaire.

Dans les deux cas, l'interlocuteur et garant de la prise en charge de l'enfant est l'inspecteur chargé de la protection de l'enfance (ICPE). En cas de décision administrative l'ICPE est également le décideur.

Que ce soit dans le cadre administratif ou judiciaire, les représentants légaux conservent tous les attributs de l'autorité parentale. Le travail avec eux est cependant facilité dans le cadre d'une mesure administrative, qu'ils ont sollicitée. La décision judiciaire, au contraire, s'impose à eux.





Valeurs

Les valeurs qui guident l'action de notre service au bénéfice des jeunes et de leurs familles sont d'abord celles du Projet d'Établissement de l'IDEFHI¹ s'attachant aux fondements du service public : la solidarité, le respect et l'éducation. Le service Adoseine, service de l'IDEFHI, prône l'accueil de tous, sans discrimination, de façon indifférenciée.

La bienveillance et la tolérance sous-tendent bien sûr les actions du service Adoseine, mais au-delà, le service promeut :

- L'adaptabilité aux besoins des adolescents : dans son ensemble de ressources, le service propose la souplesse requise pour faire le pas de côté nécessaire, face aux impasses provoquées par les manifestations de l'adolescent et l'inaptitude de son environnement à y répondre.
- Le service s'attache également à penser compétences, à être positif. Soutenir et pointer les acquis et les potentiels, mais également valoriser les initiatives personnelles de chaque jeune, permet de favoriser la personnalisation des réponses apportées.
- Enfin, le service est à l'écoute des valeurs des adolescents et de leurs familles, auxquelles il vient en appui, et non en substitution. Pour ceci, il faut pouvoir procéder à un décentrage par rapport à ses propres valeurs.

¹ Projet d'Établissement IDEFHI 2016-2020

1.2. Contexte réglementaire et institutionnel

Les lois réformant la protection de l'enfance

La protection de l'enfance a été réformée par la loi du 5 mars 2007², qui poursuit trois objectifs principaux : renforcer la prévention sociale, améliorer le dispositif d'alerte et de signalement, et diversifier les modes de prise en charge.

Plaçant l'intérêt de l'enfant au cœur du dispositif, elle a aussi pour ambition de renouveler les relations avec les familles, les parents étant désormais considérés comme les acteurs de la coéducation de l'enfant, avec le soutien des professionnels. De plus, affirmant la nécessaire coordination des différents acteurs intervenant dans le champ de la protection de l'enfance, elle confirme le Président du Département comme le chef de file de ce dispositif, et inscrit dans les textes et les pratiques le partage d'informations, tout en encadrant strictement ses modalités.

Les difficultés d'application de la loi de 2007 et les axes d'amélioration repérés (lutter contre les disparités territoriales, éviter les ruptures de parcours...) ont donné lieu à la loi du 14 mars 2016³.

Une nouvelle définition de la protection l'enfance est donnée, centrée sur la prise en compte des besoins de l'enfant. La loi permet ainsi une meilleure prise en compte des besoins de l'enfant, en allant vers davantage de protection et de stabilité dans le parcours de l'enfant et du jeune adulte. Elle permet également une amélioration de la gouvernance nationale et locale de protection de l'enfance, en mettant en place une politique publique décloisonnée et transversale.

Ces deux lois recentrent le dispositif de protection de l'enfance sur les besoins de l'enfant.

La feuille de route de la réforme prévoyait aussi de mener une démarche de consensus pluridisciplinaire et transversale pour définir le périmètre, le contenu et les outils d'analyse contribuant à l'appréhension des besoins fondamentaux, universels et spécifiques de l'enfant en protection de l'enfance. Cette démarche a donné lieu à un rapport rendu à la ministre de la santé en février 2017⁴.

Au-delà de ce changement de cadre administratif et culturel, ce sont bien les usagers et les praticiens que sont les professionnels des services de protection de l'enfance qui vivent ce tournant de l'action publique.



² Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

³ Loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant

Le Schéma départemental en faveur de l'enfance et de la famille 2016-2020

Le schéma départemental de Seine Maritime est également un des cadres d'intervention du service Adoseine. Il comporte quatre orientations stratégiques, dans lesquelles celles du service s'inscrivent :

- le renforcement de la prévention précoce et la consolidation du dispositif de repérage des situations de risque et de danger,
- l'adaptation de l'accompagnement des familles en fonction des besoins de l'enfant,
- la diversification des modalités de prise en charge pour favoriser une meilleure adéquation des réponses
- la cohésion de parcours au travers d'une approche globale et partagée de l'enfant et de sa famille.

Le contexte institutionnel

Des valeurs, principes et orientations du projet d'établissement découlent ceux du projet du service Adoseine. Les quatre axes stratégiques du projet d'établissement sont également portés par le service : poursuivre l'amélioration de l'accompagnement des usagers, adapter les dispositifs et les infrastructures aux besoins des usagers, instaurer une gouvernance fondée sur la transversalité et le pilotage par objectifs, et poursuivre l'ouverture de l'établissement à et sur son environnement.

Le projet de service s'inscrit ainsi en complémentarité du projet d'établissement, tout en soulignant la spécificité du public adolescent accueilli.

Les temps d'évaluations, internes et externes, font aussi partie du contexte institutionnel dans lequel le service s'inscrit. Au service de la démarche qualité, ces outils mesurent à intervalles réguliers le niveau d'atteinte des objectifs que l'établissement s'est fixés.

Par un plan d'amélioration continue de la qualité (PACQ), l'IDEFHI s'engage en effet à mener des actions correctives dans les domaines repérés et dans les échéances fixées.

La prochaine évaluation interne des services de l'IDEFHI est prévue en 2019, et elle aura pour objectif la mesure des effets de l'accompagnement et de l'accueil proposés par les services de l'IDEFHI sur quatre domaines prioritaires : la promotion de l'autonomie et de la qualité de vie des personnes, la personnalisation de leur accompagnement, la garantie de leurs droits et de leur participation, et la protection des personnes et la prévention des facteurs de risques liés à leur vulnérabilité.

La prochaine évaluation externe aura lieu en 2021 (dernière évaluation externe réalisée en 2014).

Enfin les services de protection de l'enfance de l'IDEFHI travaillent avec le Département à la mise en place d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM), qui donnera une stratégie globale et une visibilité à l'établissement.

Cet outil devra permettre une mise en œuvre des évolutions de l'offre de prise en charge éducative et médico-sociale, mais également l'amélioration de la performance de l'établissement du point de vue de la qualité des services, de l'efficacité économique, et de l'optimisation de la gestion des ressources humaines.

⁴ Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance, rapport remis par le Dr Martin-Blachais à Laurence Rossignol, Février 2017

1.3. Public accueilli : profil et besoins

Des besoins à déceler

L'adolescence à elle-seule est un grand bouleversement. Période charnière entre l'enfance et l'âge adulte, c'est au cours de ces années que les jeunes s'affirment et se construisent une identité.

Les adolescents accompagnés au service Adoseine ont subi une situation de maltraitance, et il faut pouvoir analyser dans ces situations la distorsion de la réponse des parents par rapport aux besoins de leur enfant (cela peut aussi être une absence de réponse, ou une pratique qui est une réponse aux besoins des parents, et non de l'enfant).

Ceci afin d'identifier les besoins spécifiques de chaque adolescent : besoin de compensation des besoins fondamentaux laissés sans réponse, et besoin de réparation pour diminuer les effets du préjudice subi.



Des adolescents abîmés par leur vie avant le placement et pendant le placement

L'impact traumatogène sur leur développement est variable pour chaque adolescent, et relève de la nature, de l'intensité, de la durée des stress et violences subis, au regard de ses caractéristiques personnelles et de sa capacité à disposer d'une base de sécurité interne efficiente.

Certains vont présenter des symptômes suite aux violences, négligences ou troubles relationnels vécus, comme des troubles du comportement (réactions défensives, évitement relationnel, attachement désorganisé, manifestations d'auto ou d'hétéro-agressivité), des stress post-traumatiques (syndrome intrusif ou de reviviscence du traumatisme, syndrome d'évitement, troubles anxieux, troubles dépressifs...), des troubles somatiques, des addictions, des troubles des acquisitions etc...

Les adolescents accueillis présentent aussi pour certains des troubles liés à la séparation et au placement, qui induisent une rupture violente d'avec la figure d'attachement, mais aussi une déterritorialisation (changement d'école, perte du réseau de sociabilité, rupture d'avec ses pairs...). Confrontés à un nouveau cadre de vie, et face à la rupture des liens, ils peuvent tenter d'y rejouer les scènes passées et les traumatismes vécus, et développer des symptômes particuliers : angoisse d'abandon, culpabilité, perte de l'estime de soi, soumission à l'environnement, conduites provocantes...



Les adolescents accompagnés par le service ont parfois vécu précédemment une ou plusieurs ruptures de famille d'accueil, comme autant d'effets cumulatifs d'une séparation initiale non résolue. L'adolescent semble être sur une « pente glissante », son rôle étant de plus en plus prononcé à chaque échec.

En arrivant à l'adolescence sur un accueil collectif (souvent le service d'accueil d'urgence, puis Adoseine), l'acceptation pour eux d'un nouveau lien de suppléance est difficile, et ils le rejettent souvent dans un premier temps. A chaque fois, ils doivent faire preuve d'adaptation, entrer dans un processus de « renoncement » au lien d'attachement précédent, pour nouer un nouveau lien avec une nouvelle figure d'attachement.

Des comportements à problèmes et des mises en danger

Ces adolescents ont des difficultés à se réguler sur le plan émotionnel et comportemental, à ne pas être envahis par leurs émotions, à ne pas agresser leurs proches ou leurs pairs (comportement d'agression / dominant), et à ne pas se mettre à la merci d'autrui (comportement de victimisation / dominé).

L'enjeu est l'intériorisation par les adolescents de codes et de valeurs sociales, au service de leur adaptation et de leur insertion sociale. Ils ont besoin d'un cadre de règles et de limites.

Et ce d'autant plus que l'accès aux nouvelles technologies impacte les relations et les équilibres : les adolescents ont aujourd'hui un accès facilité à toute information (téléphone portable, internet), le besoin de l'adulte est moindre.

Une scolarité difficile

Le parcours de scolarisation des adolescents accueillis est souvent impacté par le parcours d'adversité vécu dans leur enfance. Ainsi on observe dans le public accueilli au service Adoseine des phénomènes d'échec scolaire, d'absentéisme scolaire, de ruptures scolaires, voire de déscolarisation. Les adolescents en protection de l'enfance à 16 ans sont 15,8% à être déscolarisés, contre 5,8% dans leur génération de référence⁵.

Puis ils prennent le plus souvent une orientation d'enseignement professionnel court, compte-tenu de la perspective de la fin de prise en charge en protection de l'enfance. A 17 ans, 13% d'entre eux préparent un bac général (pour 51% dans la population générale), et 40% préparent un CAP (pour 11 % dans la population générale)⁶.

Aussi, le passage à la majorité, l'accès à l'autonomie, à l'emploi et au logement restent des enjeux et des défis majeurs pour ces jeunes.

Les profils de certains parents

Certains parents sont en prise avec des difficultés de vie, de nature à leur poser des problèmes dans l'exercice de leur parentalité.

Quatre problématiques sont surreprésentées en protection de l'enfance, car elles sont associées à une altération significative de la sensibilité parentale : les troubles en santé mentale, les addictions et toxicomanies, les violences conjugales et la déficience intellectuelle.



⁵ Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance, rapport remis par le Dr Martin-Blachais à Laurence Rossignol, Février 2017.

⁶ Frechon I, Marquet L, « Comment les jeunes placés à l'âge de 17 ans préparent-ils leur avenir ? », Documents de travail 227, Paris, INED juillet 2016

1.4. Capacité d'accueil et modes de prise en charge

Les MECS

Le service dispose de cinq Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS), représentant 58 places pouvant accueillir des adolescents de 14 à 17 ans. Quatre unités sont non mixtes. Il s'agit d'un hébergement en internat (accueil en chambres individuelles ou collectives) et d'un accompagnement quotidien, éducatif, scolaire et psychologique.

Les MECS sont réparties sur l'agglomération rouennaise : Socoa (12 filles), La Hève (12 filles), Belém (12 garçons), Bonaventure (12 garçons) et l'Ancre (10 garçons et filles).

L'unité Ancre a vocation à accueillir des adolescents à partir de 16 ans, qui sont particulièrement vulnérables, et pour lesquels l'accueil en appartements n'est pas adapté.

Les appartements

La modalité d'accueil en appartements représente 90 places, en semi-autonomie ou autonomie. Elle est destinée à des adolescents de 16 à 20 ans, avec un objectif d'acquisition d'autonomie sur la gestion du quotidien, d'un budget, et du projet professionnel.

Les unités de semi autonomie proposent une présence éducative constante et se déclinent en quatre modalités, adaptées à la diversité des besoins :

- Les appartements adossés de la MECS Socoa : appartements doubles, 6 places
- Les Alizés : appartements simples ou doubles au sein d'un même immeuble dédié à l'unité, 12 places mixtes
- Bréhat : studios individuels dans deux immeubles à grande proximité, 12 places mixtes
- Cartier : appartements doubles, sur deux sites à courte ou moyenne distance, 25 places mixtes

L'unité l'Archipel propose la prestation d'autonomie et accueille 35 filles et garçons en studios individuels répartis dans la ville de Rouen, avec une présence éducative de journée et soirée, et une astreinte nocturne.

Les mesures d'intervention à domicile

Les mesures d'aide éducative à domicile renforcée et les mesures de placement à domicile représentent 92 places dans le service Adoseine, réparties en deux unités. L'Unité d'Action Educative Renforcée (UAER) accueille un public mixte et assure deux types de mesures :

- l'Aide Educative Renforcée à Domicile (AEDR) est une mesure administrative, 30 places pour un public de 13 à 17 ans.
- le Soutien pour le Maintien à domicile (SMD) est une mesure de placement à domicile, judiciaire ou administratif, 12 places pour un public de 3 à 17 ans

La Mesure d'Accompagnement personnalisé pour Adolescents (MAPA) accompagne 50 adolescents filles et garçons (13-17 ans), dans le cadre d'une mesure de placement à domicile administratif, spécifique pour les adolescents et comportant des activités de jour.



Le service Adoseine est un service homogène, assurant une même mission auprès d'un public identifié, c'est pourquoi la plupart des prestations sont communes à toutes les unités. Elles sont toutefois articulées de manières différentes, selon le mode de prise en charge et le projet personnalisé de chacun.

2.1. Les prestations communes à toutes les unités

2.1.1 La prestation éducative

La prestation éducative vise à assurer la sécurité de l'adolescent, la prise en charge globale de ses besoins matériels, physiques et affectifs, mais aussi son autonomisation. Pour ceci, l'éducateur établit un lien qui sera son outil, au niveau individuel et collectif.

Au niveau individuel

Un lien doit d'abord s'établir, l'adolescent doit reconnaître l'adulte, comme un professionnel, mais aussi comme une personne fiable. La confiance s'établit au fil des moments passés ensemble, et des engagements tenus.

Les échanges sont plus faciles lorsqu'ils ont un support (une activité ou démarche, un trajet en voiture...), l'éducateur pouvant approcher le jeune « l'air de rien », sans entretien en face à face dans un bureau, qui pourrait le braquer.

L'accompagnement éducatif individuel est ainsi à l'œuvre dans le cadre de l'accueil en appartement, comme support de la vie quotidienne (apprentissage de l'entretien de l'appartement, du linge, les courses, les repas, la gestion du budget...).

L'adolescent doit aussi pouvoir modéliser son comportement sur celui de l'éducateur, car il apprend davantage de ce qu'il voit faire de ce qu'il s'entend dire. L'éducateur, qui connaît bien l'adolescent, peut reconnaître ses émotions et l'accompagner dans un cheminement lui permettant d'aller de son émotion vers un comportement

socialement acceptable.

Le lien avec l'éducateur doit apporter de la sécurité à l'adolescent, qui a besoin de règles et de limites : il s'agit de le protéger d'expériences dangereuses, en lui permettant d'intérioriser des repères et des savoir-faire, afin qu'il puisse progressivement s'autoréguler.

La confiance que le jeune éprouve, en constatant qu'il parvient à respecter les règles tout en affirmant son individualité, lui permet alors de s'engager dans des relations positives avec les autres.

Le cadre doit en effet rester souple, et laisser à l'adolescent la marge de manœuvre nécessaire pour qu'il puisse expérimenter par tâtonnement sa capacité à savoir s'orienter et user de sa liberté, dans le respect des autres et de lui-même. Ainsi les espaces d'autonomie ou sorties libres, sont accordés par l'équipe éducative, au cas par cas, selon le profil de l'adolescent. Cette prise de risque mesurée est fondée sur la conviction que l'apprentissage de l'autonomie passe par l'expérimentation de l'extérieur.

Au niveau collectif

Selon les unités, l'éducateur intervient en partageant des moments quotidiens de vie de groupe (levers-couchers, repas...), en animant des réunions de groupe, et en proposant des activités manuelles, culturelles et sportives (ouverture sur le monde).

Un premier objectif est la socialisation des adolescents accompagnés : cette configuration permet en effet de travailler certains objectifs individuels au sein d'un collectif et d'une dynamique groupale. Vivre en groupe contraint l'adolescent à devoir côtoyer des personnes étrangères, à devoir adapter ses attitudes, son comportement, sa manière d'entrer en contact avec l'autre.

Le groupe peut aussi être le lieu de toutes les excitations et de toutes les régressions. C'est un espace où vient se figurer la conflictualité psychique. Les adolescents, souvent victimes de l'intolérance à la différence, en sont aussi porteurs.

Il s'agit alors pour l'éducateur de mettre en place un travail de médiation entre les jeunes, qui favorise l'intégration au groupe des pairs.

Plus globalement la cohésion de l'équipe éducative est importante, et permet de faire vivre un groupe sécurisant et contenant.

Les activités, qui sont initiées en fonction des besoins et envies des adolescents, mais aussi des propositions de l'environnement, sont autant de supports susceptibles de distraire les jeunes, de leur offrir un espace de créativité et d'expression, de les ouvrir au monde et leur permettre d'enrichir leur culture personnelle.

L'organisation d'activités permet aussi d'éviter l'inaction prolongée, parfois source d'angoisse ou de montée de violence. Même si des temps sont nécessaires pour s'isoler et effectuer un retour sur soi, ces moments de solitude sont parfois difficiles à gérer pour les adolescents dans les appartements en semi-autonomie, qui ne connaissaient jusqu'alors que le groupe, groupe familial ou MECS.

Les transferts, ou séjours de vacances, font partie du projet éducatif de la structure. Ils s'inscrivent comme des temps forts, temps de rupture avec le quotidien, qui ponctuent l'année à divers moments particuliers, notamment pendant les vacances scolaires.

Ces séjours servent plusieurs objectifs, liés à la socialisation, l'autonomisation, la découverte culturelle et la dynamique de groupe (stabilisation ou modification). Une procédure régit l'organisation des transferts à l'IDEFHI⁷.

Concernant la prise en charge de nuit : quel que soit l'âge, la nuit et particulièrement la phase d'endormissement sont propices à la réactivation d'angoisses de toutes natures (somatisations diverses...). Ce sont également des moments de confidences privilégiés. Aussi dans les MECS et les unités de semi-autonomie du service, un professionnel est présent toute la nuit.

La prestation éducative est toutefois disponible en continu dans tout le service, en cas d'urgence : des astreintes éducatives existent pour les unités sur lesquelles la présence éducative n'est pas constante (UAER, MAPA, Archipel).

2.1.2 La prestation de soin

La prestation médicale

Elle est proposée aux adolescents accueillis au service Adoseine, sans se substituer à la responsabilité des parents quant au suivi médical de leur enfant par leur médecin traitant. Le service médical de l'IDEFHI propose un bilan médical à l'admission, la prévention et le dépistage de troubles somatiques, le diagnostic et le traitement si nécessaire.

Le suivi de l'état de santé des adolescents accueillis est ensuite coordonné par l'infirmière du service, en application des indications du médecin du service médical de l'IDEFHI et du médecin traitant. Chaque jeune a un dossier médical ouvert au service médical.

La distribution de médicaments est assurée pour les adolescents hébergés dans le service, conformément au protocole IDEFHI « circuit du médicament » : des piluliers sont préparés sur ordonnances par des pharmacies partenaires, la continuité des traitements est garantie par des relevés quotidiens renseignés par les éducateurs.

La distribution de médicaments sans ordonnance est possible avec accord de l'infirmière (existence sur les unités d'une pharmacie au contenu défini, et d'une astreinte infirmière).

La promotion à la santé

Par ailleurs, des actions de promotion et d'éducation à la santé sont menées régulièrement dans les unités par l'infirmière du service et des éducateurs de chaque équipe (sur les thèmes de l'alimentation, des addictions, du respect filles-garçons...).

L'hygiène de vie est aussi travaillée sur les unités collectives, avec le concours des maîtresses de maison : l'entretien du linge, de leur espace, les règles en matière de préparation des repas.

La prestation thérapeutique

Une prestation thérapeutique est également proposée aux adolescents accompagnés par le service, qui rencontrent tous le psychologue de l'unité une première fois pour un entretien de présentation.

Les adolescents accompagnés ont souvent un déficit d'estime de soi et de valorisation de soi : ils peuvent être aidés pour avoir une image positive d'eux-mêmes pour pouvoir se faire confiance, acquérir la capacité d'affirmer des préférences, des choix, de projeter une trajectoire, et acquérir la capacité à être empathique, à construire des relations stables, et à prendre soin de soi.

Cette prestation peut être proposée au travers d'entretiens avec le psychologue (ponctuels ou réguliers), ou avec sa famille et le psychologue (entretiens familiaux), ou avec un binôme psycho-éducatif. Cette prestation thérapeutique peut aussi être proposée au travers d'une activité, ou d'un accompagnement.

L'éducateur a d'ailleurs un rôle de soutien à la dimension thérapeutique par un accompagnement à l'adhésion.



L'orientation vers un suivi psychiatrique

Les professionnels tentent de distinguer chez l'adolescent les besoins liés aux troubles réactionnels en relation avec une situation familiale problématique, des besoins liés à des difficultés psychologiques relevant d'autres champs de compétences.

La prévalence de certains troubles psychiatriques est en effet plus élevée dans la population prise en charge au titre de la protection de l'enfance que dans la population générale⁸, en raison de facteurs de risques importants (individuels, environnementaux et liés à la situation de placement).

Les jeunes peuvent bénéficier de consultations psychiatriques avec le psychiatre du service, pour un suivi, ou une évaluation et une orientation vers des services de pédopsychiatrie ou psychiatrie adulte.

Des hospitalisations pour motifs psychiatriques peuvent être mises en place par le service en cas de besoin, préparées ou en urgence.



⁸ Travaux du Dr Lisa Vitte, pédopsychiatre, qui a effectué une revue de littérature sur les troubles psychiatriques des enfants et adolescents pris en charge au titre de la protection de l'enfance, 2016



2.1.3 La prestation d'insertion

La prestation d'insertion scolaire et professionnelle proposée par le service consiste en un soutien des potentialités intellectuelles des adolescents, leur réconciliation avec les savoirs par l'éveil à la culture, l'accompagnement à la scolarité, et l'accès à la découverte du milieu professionnel dans la perspective d'élaboration d'un projet de formation. L'adhésion de l'adolescent est parfois fragile, et il doit pouvoir tirer bénéfice de son engagement dans les apprentissages, la formation ou l'emploi : l'éducateur l'accompagne, et en cas de difficulté il est l'interlocuteur pour en discuter, valoriser ce qu'il a fait et accompagner sa famille à le motiver dans ses aspirations (confiance en soi, persévérance) et sa progression (achèvement du cycle d'apprentissage). En fonction des situations, la notion d'inclusion sera privilégiée au regard des capacités et potentialités de l'enfant. Quel que soit le niveau d'autonomisation ou de socialisation, des objectifs atteignables seront proposés au jeune. Un dispositif de jour propose un accompagnement aux jeunes déscolarisés ou sans projet, issus de toutes les unités du service.

L'insertion est considérée d'un point de vue plus global et la prestation d'insertion proposée couvre plusieurs autres champs :

- Le logement : accès à un logement autonome, semi autonome...
- L'emploi / les ressources : milieu ordinaire, milieu protégé, ressources, gestion budgétaire
- La santé : autonomie dans la prise de traitement et des renouvellements d'ordonnance
- La culture et les loisirs : exercer une activité physique ou culturelle
- La citoyenneté : droit de vote, comportement civil ...
- L'autonomie sociale et l'accès aux droits communs...

2.1.4 La prestation de soutien à la parentalité

Il s'agit pour le service de venir en appui aux familles dans leur fonction éducative, de les aider à se placer dans une situation active dans le travail d'accompagnement de leur enfant, en s'appuyant sur leurs qualités et leurs potentiels, à partir des principes suivants :

- La famille, tant sur le plan de la ligne généalogique que de la relation affective, est irremplaçable pour se construire une identité et un avenir
- L'autorité parentale est le lieu symbolique et juridique d'exercice de ce lien
- Si la famille peut s'avérer défaillante par certains aspects, les étayages socio-éducatifs se mettent en place
- La famille s'entend au sens supra-nucléaire, ce qui prévaut est la confiance qui peut exister avec des adultes ressources

La famille est un élément essentiel de la vie des adolescents, même si leur tendance est parfois un temps de souhaiter s'en affranchir. Il s'agit pour les professionnels de s'investir auprès de l'enfant et de ses parents, pour un meilleur accordage entre eux. Toutefois lorsque les défaillances parentales ont trop de répercussions sur le fonctionnement mental de l'adolescent, il s'agit d'accompagner des modalités de distanciation. En effet, l'enfant doit tirer de l'accordage avec ses parents un bénéfice tangible dans une temporalité telle qu'il ne perde pas ses chances.

Le soutien à la parentalité débute par un dialogue avec les professionnels psycho-éducatifs, et une observation des compétences parentales en situation et des interactions entre parents et enfants.

Le professionnel fait émerger le modèle relationnel du parent pour y apporter des modifications, en lui permettant d'expérimenter qu'il peut satisfaire son propre besoin fondamental de sécurité, en s'engageant dans la relation avec son adolescent.

Dans ce processus, il ne s'agit pas de transmettre un contenu de manière pédagogique, mais d'accompagner et guider un réagencement des manières de faire.

Les visites en présence d'un tiers

Des visites en présence d'un tiers sont parfois ordonnées pour contenir et porter le lien psychique des interactions parents-enfants.

Cette prestation est assurée au service Adoseine par une unité dédiée, l'Unité d'Accompagnement et de Soutien aux Familles (UASF). L'unité de lieu, de temps, de personne et de règles, garantit la permanence du cadre, et est une indication pour l'intérêt de l'enfant et son soin, et non un droit pour les familles.

Ces visites médiatisées s'inscrivant dans le temps ont pour but que l'enfant rencontre la réalité parentale, sans que celle-ci n'ait des effets néfastes sur son développement.

« L'enfant prend conscience de la réalité parentale et donc des raisons réelles de son placement, ce qui est un élément essentiel dans la construction de son identité, dans la compréhension de son identité, dans la compréhension de son histoire de vie singulière, et représente un élément de narrativité essentiel⁹ »

⁹ Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance, rapport remis par le Dr Martin-Blachais à Laurence Rossignol, Février 2017

2.1.5 La prestation d'évaluation des situations

Le service Adoseine est un opérateur de l'ASE 76, il n'est pas décideur. Il émet toutefois régulièrement des rapports psycho-éducatifs sur les situations des adolescents accompagnés, analysées dans toutes leurs dimensions, afin d'éclairer les décisions de l'inspecteur chargé de la protection de l'enfance (ICPE) ou du juge.

En effet, conformément à la convention d'habilitation qui nous lie au Département, les rapports d'observation, d'évolution, et de proposition d'orientation sont adressés à l'ICPE à l'échéance de chaque mesure (un mois avant l'audience en cas de révision d'une décision judiciaire, quinze jours avant l'échéance en cas de révision d'une décision administrative).

Dans le cadre de son observation d'une situation, pour émettre ces perspectives d'orientation, la démarche théorique du service Adoseine s'inscrit dans une perspective éco-systémique, qui prend en compte de multiples déterminants sur les plans individuels, familial et contextuel.

L'adolescent est reconnu dans ses interactivités avec l'ensemble des systèmes qui gravitent autour de lui, chacun étant porteur de ressources et de contraintes, de facteurs de risques et de facteurs de protection.

Ceci en référence à l'approche modélisée par U. Bronnfenbrenner¹⁰, qui distingue :

- Le microsystème, au centre : les activités et les interactions de l'adolescent avec son entourage immédiat : parents, amis, école
- Le mésosystème, qui est celui des interactions entre les composantes précédentes : entre parents et amis, entre famille et voisinage...
- L'exosystème, qui inclut la famille élargie, le réseau amical et de voisinage et les services immédiatement accessibles dans l'environnement
- Le macrosystème : arrière-plan culturel : les lois, les croyances et valeurs

Dans l'action du service, ces différentes strates sont autant de ressources susceptibles de pouvoir être activées au service de l'enfant.

La prestation d'évaluation proposée par le service répond à cette approche multi-disciplinaire et multi-dimensionnelle des situations : une approche commune partagée, tenant compte de la complexité à formuler des propositions d'actions, dans des situations chargées d'enjeux, de contraintes et d'émotions, s'agissant d'adolescents susceptibles de se trouver en danger dans leur famille.

Il s'agit de proposer une suppléance parentale adaptée à chaque situation, de qualité, chaleureuse et stable, qui soit à même de remédier à l'éventuel préjudice subi par l'enfant dans sa famille et de le préparer à une autonomie à la fois pratique et relationnelle.

¹⁰ U. Bronnfenbrenner, 1979, The ecology of human development : experiments by nature and design.

2.2. Les prestations spécifiques

2.2.1 La prestation hôtelière

Les unités d'hébergement du service (MECS, semi-autonomie et autonomie) assurent la prestation hôtelière des adolescents accueillis, dans toutes ses dimensions : hébergement, restauration et entretien du linge.

Les cinq unités collectives comportent des chambres individuelles ou doubles (certaines triples), des espaces sanitaires, des espaces communs, et un espace extérieur. La restauration est assurée par l'unité centrale de production de l'IDEFHI (UCP), et livrée en liaison froide sur chaque structure, à l'exception de l'unité Ancre dans laquelle les adolescents élaborent et préparent les repas avec l'équipe. S'agissant de la production de l'UCP, des cahiers de liaison sont mis en place sur les unités et peuvent être renseignés par les usagers s'ils ont des remarques. L'entretien du linge est assuré par les jeunes eux-mêmes, accompagnés par l'éducateur ou la maîtresse de maison si besoin. Les unités sont équipées à cet effet. Le linge de maison est quant à lui entretenu par la blanchisserie de l'IDEFHI.

Les unités de semi-autonomie et d'autonomie accueillent les adolescents en appartements diffus, loués par le service à cet effet (à l'exception de l'unité les Alizés qui regroupe les logements dans une même entité). Il s'agit de studios, ou d'appartements doubles, à plus ou moins grande distance de l'appartement éducatif, selon le projet de l'unité. Ces appartements sont entièrement équipés. L'alimentation est gérée par les usagers eux-mêmes (courses et préparation des repas), ainsi que l'entretien de leur linge (laveries automatiques).

Le service Adoseine est engagé dans la qualité du cadre de vie des usagers accueillis. Sont assurés la maintenance et l'entretien des locaux, en lien avec la direction du cadre de vie et des travaux (DCVT), mais aussi l'accompagnement des jeunes par les professionnels dans la garantie d'un cadre de vie agréable, rangé et propre.

2.2.2 La prestation de repli et d'hébergement exceptionnel

Les prises en charge au titre de la MAPA et du SMD prévoient une prestation de repli, et l'accompagnement au titre de l'AEDR prévoit quant à lui une prestation d'hébergement exceptionnel. Limités dans le temps (deux fois 15 jours pour le SMD et la MAPA, 5 jours pour l'AEDR), ces accueils physiques du mineur sont mis en place en cas de difficultés relationnelles importantes au sein de la famille, ne permettant pas de maintenir le jeune au sein du domicile familial.

Dans ce cas les jeunes sont accueillis au sein des diverses unités du service, en fonction de la situation de chaque jeune. S'agissant de l'AEDR ces accueils peuvent également se dérouler au sein d'autres services de l'IDEFHI (Service Enfance ou Accueil Familial Renforcé), cette unité intervenant auprès de publics plus jeunes. Durant la période d'accueil physique, l'unité d'origine poursuit son intervention et reste garante du déroulement de la mesure initiale.

2.2.3 La prestation financière

Les jeunes accueillis en hébergement dans le service Adoseine reçoivent des allocations, conformément à la délégation du Conseil Départemental. Ces allocations sont distribuées chaque mois à chaque adolescent sous forme de liquidités (ou par chèque si le jeune a un compte bancaire), par le mandataire (responsable d'unité). Une procédure définit pour le service les étapes à respecter pour la distribution, la conservation et la gestion de ces fonds privés¹¹.

Il existe cinq types d'allocations, venant répondre à différents besoins des adolescents : argent de poche, habillement, scolarité, Noël, et pour les usagers en appartements, bourse d'entretien. Ces sommes appartiennent aux usagers, qui sont accompagnés dans leurs dépenses par l'équipe éducative si besoin : gestion de leur budget, opportunité des dépenses, choix des achats, ou mise en économie.



¹¹ Procédure de gestion des fonds privés, service Adoseine, 16/02/17



3.1. La personnalisation de l'accompagnement : avec l'adolescent et sa famille

3.1.1 La référence éducative

La référence éducative répond à un besoin de sécurité affective et relationnelle.

Un éducateur référent est désigné dans l'équipe pour chaque situation, ainsi qu'un co-référent, pour être le pivot de l'accompagnement de l'adolescent.

Le rôle de l'éducateur référent est expliqué au jeune et à sa famille lors de la visite de pré-admission, lors de laquelle il est présent.

La désignation de l'éducateur référent et du co-référent se fait en effet dès l'étude du dossier, en fonction notamment du profil du jeune (référent plutôt homme ou femme, personnalité professionnelle...).

Cette désignation a vocation à être durable, l'éducateur référent devenant un témoin positif de l'avancée du jeune. Toutefois une demande de changement de référent peut être étudiée en équipe, car tel professionnel peut représenter quelque chose de difficile pour un jeune, en rapport avec son histoire, et la rencontre peut ne pas se faire.

Concrètement, les champs d'intervention de l'éducateur référent sont :

- Des accompagnements individuels, pour avoir des temps permettant d'établir un lien privilégié (accompagnement à la gestion du budget, ou accompagnement physique lors d'activité, ou en rendez-vous, ou pour effectuer des démarches ou achats,...).
Le lien privilégié n'empêche toutefois pas l'établissement d'autres liens, parfois plus prononcés, avec d'autres membres de l'équipe.
- Le lien permanent avec la famille de l'adolescent.
- Le lien permanent avec l'équipe médico-psychologique prenant en charge le jeune, son lieu de scolarité ou l'établissement médico-social le cas échéant, tout partenaire intervenant dans la situation du jeune.
- L'élaboration et la remise à jour du projet personnalisé, lors de réunions pluridisciplinaires organisées par le responsable d'unité.
- Les écrits professionnels et rapports d'évolution à destination de l'ASE.
Il assure aussi la « veille » sur l'observation du jeune, la prise de note régulière sur chaque jeune permet en effet d'éviter l'écrit uniquement évènementiel.
- La participation aux différentes instances lors desquelles la situation du jeune est évoquée (synthèse avec des partenaires, réunion avec l'établissement scolaire...).
- Le travail avec l'équipe de l'unité suivante, ou les services de droit commun, les démarches d'accompagnement vers la suite ou la fin de prise en charge.

3.1.2 La construction du projet personnalisé avec l'adolescent

Les projets personnalisés sont élaborés ou revisités au service Adoseine chaque année, ou à chaque changement de mesure¹².

L'observation

Un premier temps consiste pour l'éducateur référent, dans les deux mois de l'accueil, à rassembler tous les éléments d'information sur la situation, dans le dossier ou auprès des partenaires.

Il mène aussi un entretien avec l'adolescent et sa famille pour recueillir leurs attentes.

L'implication de l'adolescent est indispensable, en tant que sujet de l'accompagnement qui lui est proposé, car la démarche de projet peut donner lieu à des décisions, dont certaines impacteront son parcours de vie et son futur.

L'éducateur référent partage un moment avec lui pour comprendre son point de vue sur la situation, en prenant le temps de la mise en confiance et en ayant une approche adaptée.

La stratégie d'approche peut d'ailleurs être anticipée collectivement, car l'adolescent n'est pas un interlocuteur comme les autres, il est parfois peu expressif, et il faut tenir compte de ses manières de voir et de parler, parfois éloignées de la logique des professionnels.

Tous ces éléments sont retranscrits dans une grille d'observation, et constituent le rapport de première impression envoyé à l'ASE.

L'élaboration du projet personnalisé

Le projet est ensuite élaboré dans les trois mois de l'accueil lors d'une réunion pluridisciplinaire animée par le responsable d'unité, à laquelle participent l'éducateur référent et le psychologue. Le croisement de leurs regards et leurs échanges permet d'analyser collectivement la situation, de rechercher

des éléments de compréhension des observations, et de formuler des hypothèses.

Il s'agit de faire coïncider les objectifs de la mesure ASE, les objectifs ayant émergé de la phase d'observation par l'équipe, et les attentes du jeune et de sa famille.

La réunion permet de dégager ensemble des axes de travail, et pour chaque axe, les actions à mener, en fonction des potentialités et ressources du jeune, et les acteurs.

Le projet élaboré est ensuite proposé à l'adolescent et sa famille. Il doit respecter son histoire, ses croyances, ses valeurs, son identité ; il doit respecter son projet et sa capacité à le faire prospérer ; il doit reconnaître sa capacité à être acteur de son projet de vie, avant nous, avec nous et après nous.

La ré-évaluation régulière du projet personnalisé

Il importe, avec un public adolescent, de croire aux changements possibles : le poids des déterminations sociales, médicales ou psychiques, n'élimine jamais la possibilité de « changer la donne » et ne préjuge pas de son avenir.

Ce présupposé se traduit de manière opérationnelle par la possibilité de réviser régulièrement les projets personnalisés, de « redémarrer » autant de fois que nécessaire après un échec, d'ouvrir le champ des possibles.

Une évaluation et un réajustement des actions sont ainsi réalisés à mi-mesure, systématiquement pour les mesures d'un an ou plus. Cette étape donne lieu à un rapport intermédiaire transmis à l'ASE.

¹² Procédure projets personnalisés service Adoseine, 25/01/17

L'évaluation finale du projet personnalisée

Une évaluation de l'atteinte des objectifs (et non une évaluation du jeune) est également réalisée de manière pluridisciplinaire en fin de mesure, en tenant compte de l'avis du jeune et de sa famille.

Un rapport d'évolution en découle, pour transmission à l'ASE. Il comporte des propositions d'orientation.



3.1.3 La co-éducation de l'adolescent avec sa famille

Il importe pour les familles d'être reconnues comme des interlocutrices légitimes et détentrices de compétences et d'être associées à tous les choix éducatifs. De ce fait parfois les professionnels doivent relativiser leurs propres normes éducatives.

Les professionnels ont en effet un rôle complémentaire à celui des parents, qui sont acteurs à part entière dans le processus de développement de leur enfant. Le processus de co-éducation commence dès la visite de pré-admission (VPA) et se décline tout au long de la prise en charge.

Concrètement, si les parents ne peuvent pas assister à la VPA, une rencontre avec le responsable de l'unité est prévue rapidement.

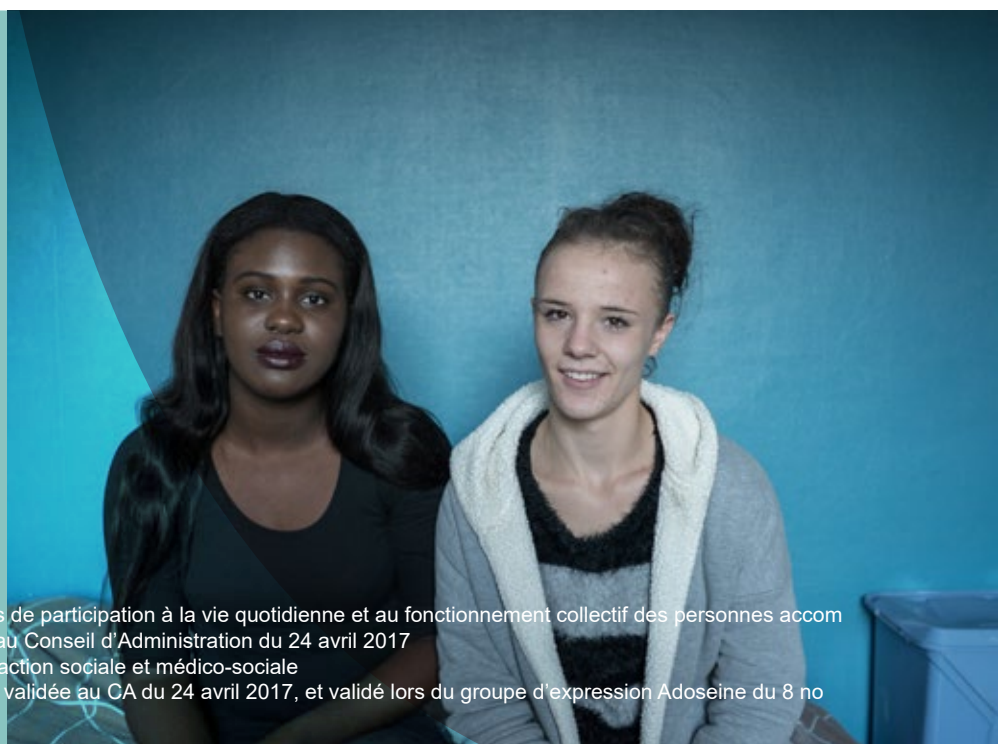
Puis des entretiens sont programmés au cours de l'accompagnement, à leur initiative ou à celle de membres de l'équipe pluridisciplinaire, et particulièrement avant les échéances des mesures, afin de recueillir leurs souhaits et d'échanger ensemble sur ce qui est le mieux pour leur enfant.

Ils sont informés aussi de tout évènement, positif ou négatif, concernant leur enfant : problème de santé, fugue, évènement indésirable,... En cas d'évènement indésirable, les parents peuvent être invités par le cadre ou la direction du service, afin de les associer au travail de reprise éducative auprès de leur enfant. Toutes les modalités de communication sont utilisées.

Des désaccords peuvent subvenir, et il est important de les gérer clairement : en échanger et travailler dessus, mais aussi informer les parents de leurs droits de recours, intra-institution et auprès de l'ASE.

La place de la famille est maintenue dans le cadre des accueils provisoires jeunes majeurs (APJM), même s'ils ne sont plus détenteurs de l'autorité parentale, et que le jeune contractualise lui-même avec l'ASE.

Il s'agit toujours d'inscrire le jeune dans une représentation des liens favorable à sa construction de jeune adulte et de favoriser la restauration des liens familiaux.



¹³ Charte d'engagement au respect des droits de participation à la vie quotidienne et au fonctionnement collectif des personnes accompagnées et accueillies à l'IDFHI, validée au Conseil d'Administration du 24 avril 2017

¹⁴ Loi n°2002-2 du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

¹⁵ Règlement intérieur actualisé par une note validée au CA du 24 avril 2017, et validé lors du groupe d'expression Adoseine du 8 novembre 2017

3.2. La participation des usagers et de leurs familles au projet institutionnel

Le service Adoseine applique la Charte d'engagement au respect des droits de participation du public adoptée par l'IDEFHI¹³.

Cette Charte précise les principes qui sous-tendent l'action éducative de l'IDEFHI en termes de positionnement vis-à-vis des personnes accompagnées et leurs familles, et en termes de prise en considération de leur expression.

Elle détaille le sens de la participation, les formes de participation, les engagements en termes de droits et devoirs, et les instances de participation.

La participation permet de renouveler la relation entre professionnels et usagers et de modifier le mode de gouvernance du service, en accordant une place plus importante aux bénéficiaires des prestations proposées.

3.2.1 Le groupe d'expression du service

Le groupe d'expression est une instance issue de la loi 2002-2¹⁴, animée par la direction du service, qui réunit un usager représentant de chaque unité d'hébergement, et leur permet de participer à la vie du service et de faire l'apprentissage de la citoyenneté. En premier lieu, les équipes éducatives accompagnent les adolescents dans chaque unité à la démarche de candidature puis d'élection d'un représentant : c'est l'occasion d'aborder les thèmes de la citoyenneté et de la démocratie, et d'organiser des campagnes avec les jeunes.

L'instance se réunit ensuite trois fois par an, et donne des avis sur le projet institutionnel, l'organisation, la vie quotidienne, les activités, les projets de travaux et d'équipement (cf règlement intérieur du groupe d'expression Adoseine¹⁵).

Lieu de parole et d'expression essentiel pour les adolescents, il permet aussi à l'équipe de direction de réfléchir sur l'évolution de la prise en charge au regard des attentes des usagers. Les jeunes prennent aussi conscience des contingences administratives, financières, organisationnelles inhérentes à la réalisation de tout projet, et acceptent plus facilement de différer leurs demandes et apprendre à gérer ainsi la frustration.

L'ordre du jour, en lien avec l'actualité du service et les préoccupations des adolescents, comporte souvent trois points :

- la présentation de l'actualité institutionnelle rendue accessible (projet d'établissement, projet de service, évaluation interne...),
- une thématique prédéterminée pour laquelle les jeunes ont pu préparer leurs questions avec leur groupe de pairs sur l'unité, et en rapport avec laquelle une personne ressource est invitée au groupe d'expression (pour ancrer les usagers dans l'environnement social et institutionnel),
- et un temps pour les questions diverses.

La diffusion des compte-rendus des groupes d'expression est ensuite assurée par leur communication aux représentants de chaque groupe de vie, et l'accompagnement de l'équipe éducative à une présentation orale de ce compte-rendu au groupe.

3.2.2 Les groupes de parole sur les unités et les règles de vie

Selon un rythme défini par l'équipe et le cadre (hebdomadaire ou bimensuel), un groupe de parole réunissant tous les jeunes de l'unité est animé par l'équipe éducative, sur les unités MECS et semi-autonomie.

Il vise l'apprentissage des débats, de la vie de groupe et de la prise de parole à travers le collectif institutionnel. Les jeunes sont sollicités concernant le projet du groupe, la régulation de la vie quotidienne, les activités proposées. Ils peuvent aussi exprimer les conflits liés à la vie de groupe, et accéder à la responsabilité de proposer des solutions.

Tout en étant régulières, ces réunions doivent aussi pouvoir être organisées de manière réactive, en réponse à des événements d'actualité ou à des questions qui se posent de manière urgente.

C'est aussi l'espace où sont présentées, discutées ou modifiées les règles de vie de l'unité, qui sont la déclinaison sur chaque unité du règlement de fonctionnement du service.

Ces règles sont essentielles pour la vie en collectif, elles abordent les questions concrètes, concernant les autorisations et les obligations de chacun, en termes d'horaires, d'usage de la télévision ou du téléphone portable, autant de potentiels points de tension avec les adolescents. Structurantes, ces règles doivent être appropriées par les adolescents du groupe, qui peuvent demander à les faire évoluer.



3.3. Le balisage du parcours de l'utilisateur

Les modalités d'accompagnement du service Adoseine sont variées et peuvent répondre à l'évolution des besoins des adolescents, qui sont souvent le changement et la progression. C'est pourquoi un parcours interne se réalise souvent au sein du service, avec des temps et des étapes formalisées.

Pour autant, et depuis toutes les modalités d'accueil, la sortie du service est sans cesse réinterrogée vers un éventuel retour en famille.

Les dossiers d'admission et d'orientation

Les admissions dans le service Adoseine proviennent de l'extérieur ou d'un autre service de l'IDFHI, et font toutes l'objet d'un dossier de demande d'admission (DDA) ou d'orientation lorsque c'est en interne (DDO).

Les orientations entre les unités du service donnent aussi lieu à un DDO.

Ces dossiers font ensuite l'objet d'échanges lors des instances de régulation, auxquelles participent les adjoints de direction et les responsables d'unités : instances de régulation intra IDFHI (avec le service d'accueil d'urgence, le service enfance, l'accueil familial renforcé) et intra service. Ces instances ont pour objet d'orienter les jeunes vers les dispositifs les plus adaptés. Lorsqu'un usager est fléché vers une unité, le dossier est transmis à l'équipe d'accueil pour étude.

La visite de pré admission (VPA)

La VPA est centrée sur l'adolescent et sa famille, à qui elle doit permettre une découverte globale du prochain environnement de l'adolescent.

Les participants sont le jeune et ses parents (dans la mesure du possible dans le même temps), l'éducateur du service orientant, le cadre et un éducateur du nouveau lieu d'accueil (si possible l'éducateur référent déjà désigné), le psychologue, et l'infirmière lorsque l'utilisateur fait l'objet d'un suivi médical demandant des aménagements dans la vie quotidienne.

Il s'agit de présenter les professionnels et les lieux, et brièvement le fonctionnement, puis de répondre aux éventuelles inquiétudes et questions du jeune et de ses parents, afin de les rassurer et d'offrir la perspective d'un accueil sécurisant. Ce temps est dédié à l'écoute des besoins exprimés par le jeune et ses parents, ce n'est pas un nouveau moment de reconstitution de l'histoire familiale, ni un temps d'échange d'informations entre professionnels (ceci a lieu sur d'autres temps, et notamment lors des commissions d'étude entre professionnels pour les mesures de milieu ouvert). Enfin, le cadre présente et remet au jeune et à ses parents les documents institutionnels d'accueil (le livret d'accueil, les autorisations de soin).



L'admission et l'accueil de l'utilisateur

Dans les unités d'hébergement, l'admission de l'adolescent se traduit par son accueil physique. L'accueil de chaque usager est anticipé dans l'unité de vie qu'il va intégrer : une réflexion sur la répartition des adolescents dans les chambres ou les appartements est menée par l'équipe, le coin d'intimité du jeune est préparé, les autres jeunes sont informés. Un temps d'accueil individualisé est systématiquement mis en place, si possible avec l'éducateur référent qui était présent lors de la VPA, premier repère pour le jeune.

S'agissant des unités de milieu ouvert, pour les mesures de MAPA et de SMD, l'admission est actée à l'issue de la VPA. Pour l'AEDR, la signature du Projet pour l'Enfant en présence du jeune, de sa famille, du responsable Prévention du Département, et du cadre de l'unité acte le début de la prise en charge.

Pour toutes les unités, la signature du document individuel de prise en charge (DIPC) intervient dans la mesure du possible le jour de l'admission, en fonction de la présence des parents.

Les accueils d'urgence

Le service est parfois sollicité pour accueillir des mineurs en situation d'urgence lorsque les services de l'IDFHI dédiés à ces accueils sont confrontés à une saturation. Dans ce cas il s'agit d'un accueil physique immédiat du mineur, quel que soit le contexte de son arrivée.

Les phases d'étude de dossier et de rencontre avec l'adolescent et ses parents ont alors lieu par la suite, dans des délais les plus courts possibles.

Le passage entre unités du service

Dans le cadre du projet personnalisé de l'utilisateur et de sa dynamique, des passages

d'unité sont proposés, vers une modalité d'accompagnement différente (de MECS vers semi-autonomie ou autonomie, ou vers milieu ouvert...).

Le fait qu'il s'agisse d'unités du service permet d'envisager des passages préparés avec le jeune et sa famille (visite de l'unité pour pouvoir s'y projeter), voire progressifs (commencer par un repas sur l'unité par exemple). Cela permet aussi un passage de relai fluide et complet entre les deux équipes pluridisciplinaires.

Les étapes de VPA et d'accueil dans la nouvelle unité sont également respectées.

L'accueil provisoire jeune majeur (APJM)

Il peut être décidé par l'ICPE si le jeune en fait la demande à l'approche de sa majorité. Il s'agit de la poursuite de l'accompagnement, au plus tard jusqu'à la veille des 21 ans, pour un jeune présentant une vulnérabilité qui l'empêche d'accéder à une autonomie complète.

Il doit toutefois avoir entrepris des démarches pour accéder à une insertion socio-professionnelle, à une autonomie financière et à l'accession à un logement autonome.

Les sorties

La sortie est travaillée tout au long de l'accompagnement, et ceci est exprimé régulièrement au jeune et à sa famille. Le placement ou la mesure n'est qu'un passage.

Dans le cadre de la dernière actualisation du projet personnalisé, un projet de sortie est préparé avec le jeune et sa famille, comportant un plan d'action sur l'insertion de l'adolescent dans toutes ses dimensions (sociale, professionnelle, santé, démarches administratives).

Les documents qui lui appartiennent sont extraits de son dossier et lui sont remis (bulletins scolaires, documents relatifs à sa santé, diplômes ou ASSR).

3.4 L'interdisciplinarité et l'inter institutionnalité

Au vu des besoins des adolescents accompagnés, il importe d'être fiable par rapport à eux, individuellement et collectivement. Il importe aussi d'analyser les situations dans toutes leurs dimensions.

Le travail en équipe interactif garantit la cohérence de l'intervention et la prise de distance nécessaire à la réflexion : l'Institution doit créer les conditions pour réunir les professionnels de chaque spécialité, et veiller à la manière dont chacun existe dans le discours de l'autre, dont chacun intègre le travail de l'autre dans le sien, et connaît ses limites.

En effet, tandis que la pluridisciplinarité est une rencontre entre plusieurs professionnels lors de laquelle chacun conserve la spécificité de ses concepts et méthodes (approches parallèles tendant à un objectif commun, par addition de contributions spécifiques), " l'interdisciplinarité suppose un dialogue et l'échange de connaissances, d'analyses, de méthodes entre plusieurs disciplines. Elle implique qu'il y ait des interactions et un enrichissement mutuel entre plusieurs spécialistes¹⁶ " .

L'interdisciplinarité au sein du service

D'emblée le projet personnalisé est le fruit d'un croisement des regards sur une situation (cadre – éducateur référents – psychologue – éventuellement partenaires), d'une élaboration collective, et permet d'aboutir à des objectifs communs, répondant aux attendus de la mesure et aux attentes du jeune et sa famille.

Puis les temps d'échanges réguliers (réunions d'équipe hebdomadaires, réunions cliniques mensuelles, réunions de synthèse avec les partenaires) sont autant d'occasion de mettre en place une pratique à plusieurs.

Les différentes postures professionnelles se complètent, ainsi l'analyse « à distance » par l'équipe médico-psychologique permet une meilleure compréhension des problématiques, et cet éclairage permet à l'équipe éducative, très impliquée au quotidien, d'affiner ses postures éducatives.

Et inversement, la clinique éducative enrichit les interventions des thérapeutes.

L'inter-institutionnalité

L'interdisciplinarité est promue au service Adoseine au sein des équipes, mais aussi dans la mise en place d'un travail en réseau autour des situations.

Le service ne peut en effet répondre seul à l'ensemble des besoins d'un adolescent, aussi en développant des coopérations, il contribue à :

- préserver le lien avec le milieu ordinaire de vie,
- proposer des modalités de scolarisation en lien avec les établissements d'enseignement de proximité,
- rechercher les dispositifs de formation générale et professionnelle appropriés,

¹⁶ Dictionnaire encyclopédique de l'enseignement et de la formation. Sous la direction de Christiane Etévée et Philippe Champy. Paris : Nathan, 1994. P. 561- 563

- favoriser l'accompagnement thérapeutique des adolescents présentant des troubles psychiatriques,
- mettre en place la compensation d'un handicap,
- préparer l'insertion sociale d'un jeune adulte,
- permettre la mise en place d'une mesure pénale en cas de délinquance.

Chaque professionnel du service est acteur de ce travail en réseau, chacun ayant des interlocuteurs définis, souvent de la même discipline, dans les institutions partenaires.

Le travail en réseau doit cependant être validé par les institutions, qui sont parfois initialement dans des logiques contradictoires. Il s'agit de dégager des problématiques et enjeux communs ou convergents, pour contractualiser une mutualisation d'acteurs agissant sur le même objet, en l'occurrence le projet personnalisé d'un adolescent.

Une convention lie l'IDEFHI au Centre Hospitalier Spécialisé du Rouvray, afin de favoriser le travail de prévention et de liaison, lors d'une hospitalisation pour motif psychiatrique d'un adolescent du service (avant, pendant et après). L'enjeu est fort pour le service Adoseine, car ces hospitalisations sont nombreuses (7 à 9% des jeunes du service sont concernés par une hospitalisation pour motif psychiatrique au cours d'une année). Un partenariat en découle avec la Maison des Adolescents de Rouen, et l'Equipe Mobile d'Appui aux Adolescents, relevant du CHR.

La collaboration entre les psychiatres du service Adoseine et les psychiatres du CHR fonctionne bien.

Le secret partagé

L'autorisation de secret partagé, autrefois réservée aux professionnels de santé, a d'ailleurs été ouverte à d'autres professions par la loi du 27 janvier 2016¹⁷, et notamment aux professionnels du secteur social et médico-social, dont relève le service Adoseine. Les professionnels de santé et les professionnels du secteur social et médico-social peuvent donc échanger ou partager des informations relatives à la même personne prise en charge, sous réserve que cette personne en soit informée.

Cette autorisation est toutefois limitée aux seules informations strictement nécessaires à la coordination ou à la continuité des soins, à la prévention, ou au suivi médico-social et social de l'utilisateur.

¹⁷ Loi du 27 janvier 2016 de modernisation du système de santé

3.5 La gestion des évènements indésirables

Les évènements indésirables au service Adoseine

Les évènements indésirables concernent un usager du service, en tant qu'auteur ou victime, et compromettent son développement, sa santé ou sa sécurité. Cet évènement survient en cours de prise en charge, et un professionnel en est témoin ou informé. Il peut s'agir de la transgression d'un interdit, d'une mise en danger, d'une situation de maltraitance ou d'un accident.

Cet évènement, s'il revêt un caractère de gravité (mise en jeu de l'intégrité physique ou psychique d'un usager ou d'un professionnel) est retracé par écrit par le professionnel dans une note d'incident ou d'information, transmise à sa hiérarchie. Une procédure existe au sein du service¹⁸, issue du guide IDEFHI relatif au traitement des évènements indésirables.

Ces évènements sont relativement fréquents au service Adoseine, les adolescents accueillis établissant souvent une relation à l'autre sur le mode agressif, voire violent, du fait de leur vécu d'échec et de rejet. Les fugues inquiétantes et les mises en danger sont également très nombreuses.

Plus globalement la manifestation de la souffrance produit chez l'adolescent des mises à l'épreuve constantes du cadre de prise en charge et des règles, risquant d'induire chez les professionnels des conduites qui peuvent facilement s'inscrire uniquement sur le mode répressif.

¹⁸ Procédure de gestion des évènements indésirables service Adoseine, 15/11/16

La réponse des professionnels à ces évènements

L'objectif du service est de créer pour les usagers un cadre de résilience, permettant de renforcer l'estime de soi et le dépassement de la souffrance. Il s'agit de créer un cadre institutionnel qui autorise, plus qu'il n'empêche (cf Règles de vie). Il est plus structurant pour l'adolescent que l'institution lui pose des interdictions, plutôt que de l'empêcher physiquement (verrous, vitres incassables...). Cela l'amène à intégrer la loi, et à gagner en sécurité.

En cas de transgression, il est donc nécessaire d'aider le jeune à produire de la pensée, et de soutenir sa parole : reprendre l'acte dans l'après-coup et éventuellement faire le lien entre le passage à l'acte et l'histoire du sujet.

Mais il est aussi nécessaire que des réponses institutionnelles soient systématiquement apportées aux actes posés, sanctions ou non, ce qui est inscrit dans la procédure de gestion des évènements indésirables. Les réponses doivent être personnalisées : un tronc commun est nécessaire, mais la recherche du contexte en équipe pluridisciplinaire est essentielle.

Ces réponses peuvent émaner, selon la nature de l'acte, de l'équipe éducative, du responsable d'unité, et de la direction.

L'autorité de l'éducateur sur l'adolescent

La question de l'autorité de l'éducateur sur l'usager est en effet essentielle, car bien souvent la gestion de ces évènements relève de l'équipe éducative. L'autorité du professionnel est puisée dans la délégation de responsabilité que l'institution lui a conférée : il peut rappeler aux usagers que ses exigences sont fondées par un projet d'accompagnement, qui s'inscrit dans le projet du service Adoseine.

Son action est placée sous l'égide de l'institution, ce qui est une limitation au pouvoir de chacun, et permet d'obtenir un appui institutionnel pour exercer et garantir cette autorité.

L'acceptation par l'adolescent de l'autorité du professionnel (éducateur – cadre – directeur) n'est pas évidente, et dépend de chacun, et de son rapport aux règles et aux limites.

Mais le fait de rappeler le cadre systématiquement agit sur lui, il intériorise des repères, même si ce n'est pas immédiatement visible.



3.6. La démarche qualité

La dynamique d'amélioration continue du service rendu à l'utilisateur, par son évaluation régulière, est impulsée par l'équipe de direction du service Adoseine, et en particulier relayée au sein du service par l'adjointe de direction et le cadre référent qualité.

Leur rôle est d'aider chacun à adopter le réflexe de réinterroger l'organisation du service et les pratiques, et d'initier des temps institutionnels consacrés à une réflexion commune sur des axes de progrès, dans tous les domaines (procédures, choix éducatifs, formation...).

Cette logique, qui vise à réduire les faiblesses et s'adapter aux besoins des usagers en perpétuelle évolution, est formalisée dans un plan d'action, plan d'amélioration continue de la qualité (PACQ Adoseine). Par ce plan, le service s'engage à mener des actions correctives dans les domaines repérés, dans les échéances fixées. Ces actions seront prouvées à l'aide d'indicateurs de suivi et de résultat.

Ce plan d'action a différentes sources : groupe d'expression des usagers, réunions parents, décisions de l'équipe de direction, mais aussi les évaluations internes et externes qui ont eu lieu à l'IDEFHI en 2010 et 2014. L'évaluation est un outil de la démarche qualité, qui mesure à intervalles réguliers le niveau d'atteinte des objectifs que le service s'est fixé dans le cadre de la démarche qualité.



Le Copil Qualité du service

L'instance de pilotage de la démarche au sein du service est le Copil Qualité, qui se réunit tous les deux mois. Il est composé d'un professionnel de chaque unité, représentant les différents métiers au sein du service, et animé par la direction et le référent qualité.

Sa mission est d'initier, suivre et évaluer les actions et travaux liés à la mise en œuvre du plan d'action, et à la démarche d'amélioration continue de la qualité plus globalement. Il s'agit donc d'une instance de veille, qui se doit aussi d'être force de proposition et de relai dans chaque équipe.

L'enjeu dans le service est de réellement positionner tous les professionnels du service comme acteurs de cette démarche, qui doit être ressentie comme utile dans leur pratique, afin de parvenir jusqu'à l'utilisateur et la prestation qu'on lui apporte.





4.1. Organisation du service

4.1.1. Organisation des ressources et des compétences

L'équipe de direction : composition et fonction

L'équipe de direction est composée de huit responsables d'unités sociales et médico-sociales (RUSMS), un responsable administratif (RA), un directeur et un adjoint au directeur.

Si elle n'enlève pas au directeur la capacité de décider, l'entité « équipe de direction » constitue un lieu de réflexion, d'examen des priorités, d'analyse du fonctionnement institutionnel et d'élaboration stratégique. Elle permet le maintien de la cohérence et de la complémentarité des unités du service, et la vitalité du projet de service. L'équipe de direction doit pouvoir mobiliser les professionnels autour de ce projet.

Les membres de l'équipe fonctionnent en binômes, qui se remplacent mutuellement en cas d'absences (prévue ou imprévue), afin de garantir la continuité du service et de l'action.

Une astreinte cadres est en place en permanence dans le service, en dehors des horaires d'ouverture des bureaux, pour répondre aux situations d'urgence. Elle est encadrée par une procédure au sein du service.

Un fonctionnement en unités : travail en équipe pluridisciplinaire à taille humaine

Chaque responsable d'unité est responsable de l'organisation et du fonctionnement d'une ou deux unités, et de la coordination des équipes pluridisciplinaires.

Chacune des onze unités (neuf unités d'accueil et deux unités d'accompagnement) est en effet animée par une équipe pluridisciplinaire (personnels éducatifs / maîtresses de maison / psychologues), dont le RUSMS a la responsabilité (hiérarchique ou fonctionnelle).

Les organisations et compositions d'équipe sont proches, par modalité d'accompagnement.

Organisation du temps de travail

Les plannings de travail sont établis par les RUSMS, validés par la direction, et transmis aux équipes 15 jours avant leur mise en œuvre. Ils sont établis dans le respect de la réglementation (décret du 4 janvier 2002)¹⁹, et sont la déclinaison d'un cycle de travail préalablement validé pour chaque unité en comité technique d'établissement (CTE). Des modifications de planning peuvent intervenir en cas d'imprévu, afin d'assurer la continuité du service.

Un guide de la gestion du temps de travail produit par la direction des ressources humaines de l'IDEFHI²⁰ reprend la réglementation applicable dans chaque domaine de la gestion du temps de travail (les congés, les astreintes, le travail de nuit...).

Des postes et unités transversaux

Deux unités assurent des prestations transversales, et s'adressent aux

usagers des onze unités d'accueil et d'accompagnement : il s'agit de l'UASF et du dispositif de jour.

Il s'agit d'unités de petites tailles, dont les professionnels, éducateurs, psychologue ou enseignant, présentent des compétences métiers particulières. L'équipe administrative, sous la responsabilité d'une responsable administrative, assure les fonctions supports aux unités d'accompagnement, et est organisée par pôles de compétences : pôle ressources humaines, pôle financier, pôle usagers et pôle patrimoine.

Le pôle patrimoine comporte aussi un agent de maintenance, qui intervient sur les trois unités disposant d'appartements en location.

Deux médecins psychiatres à temps partiels et une infirmière interviennent sur toutes les unités, selon un planning établi.

Le recours aux contractuels

Le service Adoseine recourt à des professionnels contractuels sur la période estivale, pour compenser les congés annuels des agents éducatifs, afin d'assurer la continuité du service ouvert toute l'année.

L'appel aux contractuels est également une nécessité pour compenser l'absentéisme des professionnels, quel qu'en soit le motif : congés maternité, congés de longue maladie ou longue durée, arrêts maladie au-delà d'une certaine durée (en moyenne 15 jours, en fonction du contexte de l'unité).

Malgré la précarité de leur situation (les durées des contrats sont fonctions des absences des professionnels qu'ils remplacent), les professionnels contractuels reçoivent au quotidien la même considération que les agents titulaires, ils ont les mêmes droits en termes de conditions de travail.

4.1.2. Le mode de management du service

Le service Adoseine promeut des pratiques de management respectueuses des professionnels. Les relations que les professionnels entretiennent entre eux et avec l'équipe de direction influent d'ailleurs directement sur les relations que les professionnels proposent aux jeunes.

Un management participatif

Le management participatif permet à chaque professionnel, dans son champ éducatif, administratif, technique, médical, de s'approprier un espace de pensée pour ensuite mettre en place des actions, individuellement et collectivement.

Ce mode de management permet également de favoriser la participation au projet d'ensemble, en donnant cohérence et lisibilité, et de développer la responsabilisation et l'autonomie des professionnels du service, à travers les dénominations d'éducateurs référents ou de coordinateurs de projets.

En effet, chaque professionnel est un acteur responsable des attributions qui lui sont confiées. La responsabilisation a pour corollaire la délégation, qui suppose que le professionnel soit informé du périmètre de la délégation, qu'il ait connaissance des orientations de l'institution, et qu'il rende compte des actes réalisés dans le cadre de sa délégation.

Le principe de délégation aux RUSMS

Le management participatif par objectifs implique un travail sur le positionnement des cadres dans le service. La démarche projet est favorisée, et les RUSMS peuvent être destinataires de lettres de mission pour mener une évolution au sein de leur unité, ou un projet en transversalité sur le service.

Ils ne sont plus seulement experts en pratique sociale, ce sont des pièces maîtresses d'un dispositif institutionnel transversal : concepteurs de projets, ils contribuent à instaurer des processus de formalisation et assurent la représentation externe du service.

Leur délégation comporte plusieurs aspects : projets d'accompagnement des usagers, management de l'équipe, responsabilité des locaux et gestion des crédits éducatifs.

La délégation budgétaire est en effet mise en place dans le service Adoseine, et chaque RUSMS se voit attribuer la gestion des crédits de fonctionnement de l'unité dont il a la responsabilité.

Ces crédits sont répartis de manière équitable entre les unités, en fonction du nombre d'usagers accueillis et du type de prise en charge.

Une petite partie de ces crédits est distribuée sous forme de régie (pour parer aux imprévus, le principe étant l'utilisation de bons d'engagement), et les RUSMS sont désignés mandataires, donc habilités à manipuler des fonds publics.

Les RUSMS associent les équipes aux choix éducatifs orientant l'utilisation des crédits de fonctionnement, qui peut varier selon les objectifs et les projets de l'année dans l'unité.

Des dialogues de gestion sont mis en place entre la direction du service, le pôle administratif finances du service et chaque RUSM, deux fois par an, relatifs à la gestion de ces crédits délégués. L'objectif est d'échanger pour chaque unité sur le bilan et la structuration des dépenses, la gestion éventuelle des imprévus, et les projections de dépenses.

¹⁹ Décret n°2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements sociaux et médico-sociaux relevant de la fonction publique hospitalière

²⁰ Guide de la gestion du temps de travail, 10/05/17

La gestion du risque

Enfin, l'équipe de direction du service Adoseine prend aussi en compte la dimension du risque éducatif dans un service prenant en charge des adolescents.

La mission du service est notamment d'accompagner les adolescents dans leur démarche d'autonomie. Ceci est possible en lui laissant un espace de liberté, de choix et d'expérimentation pratique. L'utilisateur est alors confronté aux risques inhérents à la réalisation de son projet éducatif, que ce soit la règle, la loi, la confrontation aux autres, l'échec. Autrement dit, le professionnel du service Adoseine doit accepter par avance l'essai, l'erreur, et le risque.

Le service Adoseine revendique cette conception éducative, et assume à tous les niveaux de responsabilité, la gestion consciente de risques mesurés.

4.1.3. Les outils de management : la politique de formation et la politique d'évaluation

La formation

La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance stipulait d'ores et déjà l'obligation de formation initiale et continue, dans le domaine de la protection de l'enfance²¹.

Au vu du projet d'accompagnement des adolescents basé sur la réponse à leurs besoins fondamentaux décrit dans la 1ère partie du document, la poursuite de l'acquisition de compétences par les professionnels du service Adoseine est nécessaire, et rendue possible grâce au plan de formation IDEFHI et au plan de formation Adoseine (crédits redistribués).

Les professionnels sont guidés vers des formations correspondant aux besoins du service :

- Formation à l'observation, au repérage des signes de souffrance du jeune, à l'évaluation et à l'analyse de ses besoins, des capacités parentales et des conditions de son environnement familial et social
- Formation aux enjeux de la formalisation du compte-rendu de l'observation, de l'analyse et de la prospective des situations dans un objectif d'aide à la décision
- Formation à la démarche participative de l'adolescent, à la communication avec lui, et à la capacité de mise en confiance et de respect de ses droits
- Formation à la démarche participative des parents, à leur mobilisation, si possible, dans les processus d'évaluation comme d'élaboration du projet et de sa mise en œuvre, en mobilisant des leviers d'alliance de ressources internes ou externes
- Formation aux règles d'application du secret professionnel et aux conditions du partage d'informations à caractère secret²²

²¹ Code de l'éducation Art L542-1

²² Recommandation de l'ANESM, Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance, décembre 2010

Et particulièrement l'utilisation des crédits redistribués permet de s'inscrire en cohérence avec la dynamique du service. Elle favorise l'appropriation des nouvelles connaissances et de nouveaux outils pour une adaptation des pratiques, en prenant en compte les éléments contextuels institutionnels.

Elle contribue aussi à la consolidation de références théoriques communes partagées, qui donnent sens au projet de service et conforte la cohérence des pratiques éducatives.

La formation peut aussi avoir pour effet ou pour objectif de susciter des évolutions professionnelles, abordées dans le cadre du projet professionnel individuel lors de l'entretien annuel de formation avec son N+1.

L'évaluation

Un entretien annuel d'évaluation est aussi mené annuellement pour chaque professionnel, titulaire de la fonction publique ou contractuel depuis 6 mois ou plus, par son cadre. Il relève d'une démarche dynamique qui associe le professionnel et sollicite sa contribution.

Les objectifs posés aux professionnels s'inscrivent dans le cadre de la politique et du projet du service Adoseine, auxquels chacun doit contribuer. L'entretien permet de dépasser le contexte de l'équipe et de s'orienter vers une gestion individualisée des personnels.

Il met en évidence les besoins en formation et la nature des soutiens et ressources à développer, dans les différentes dimensions abordées lors de l'entretien :

- La motivation et l'adhésion, révélateurs de la façon de s'intégrer dans un collectif de travail
- La compétence et la technicité, soit le professionnalisme
- Les aspirations et perspectives, qui construisent le projet professionnel

L'entretien permet de fait d'aborder la question de la mobilité, qui est bénéfique dans les trajectoires individuelles, car elle permet de ne pas rester ancré sur des habitudes professionnelles et peut éviter les situations de démotivation et d'usure professionnelle.

Les opportunités offertes par l'IDEFHI, sa taille et la variété de ses services, sont favorables aux changements pour les professionnels.



4.2. Une gouvernance fondée sur la transversalité

4.2.1 Les instances de communication interne : l'interdisciplinarité en pratique

L'action et la réflexion des équipes du service s'élaborent lors de temps de réunions, temps d'investissement importants, mais nécessaires à la vie du service, à sa régulation et à la qualité qu'il produit.

En effet, ces temps de recul s'alimentent de l'action du service, et l'enrichissent en retour. Ils conduisent à l'évaluation quotidienne de la mise en œuvre du projet du service Adoseine.

Une professionnalisation des réunions est recherchée au service Adoseine, de manière à ce qu'elles répondent à leurs objectifs. La teneur de leur préparation, de leur animation et de leur suivi sont des atouts essentiels de leur qualité.

La diffusion des ordres du jour et des compte-rendus des réunions est assurée aux participants à la réunion, absents et présents, sous la responsabilité de l'animateur de la réunion.

Ceci est important, car le périmètre des participants aux réunions est rarement le périmètre théorique, il est amoindri par les nécessités de service, ou la réglementation du temps de travail (amplitudes horaires).

Les types de réunions existant au service ont un objet, un animateur et une fréquence établis :

Les réunions institutionnelles Adoseine

L'objet est la communication aux professionnels des bilans, évolutions et projets du service, de l'établissement ou des politiques publiques.

L'animation est assurée par l'équipe de direction, et les participants sont tous les professionnels du service.

Deux journées par an en moyenne.

orientation).

L'animation est assurée par le directeur et l'adjoint au directeur, et les participants sont les responsables du service (RUSM et RA).

3h30 hebdomadaires

Les réunions de direction et de régulation du service

L'objet est la communication en équipe de direction sur les projets et actualités de l'établissement, du service et des unités, mais aussi la prise de décisions et l'élaboration collective. Le temps de régulation est consacré à la communication autour des situations des adolescents à des étapes de leur parcours (admission, passage d'unité,

Les réunions d'équipes de chaque unité

L'objet est la diffusion des informations institutionnelles, un temps relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'unité, et des échanges sur l'évolution des situations des usagers de l'unité. (sauf équipe administrative)

L'animation est assurée par le responsable de l'unité, et les participants sont les membres de l'équipe pluridisciplinaire.

3h hebdomadaires (mensuelles pour l'équipe administrative)

Les réunions cliniques de chaque unité

L'objet est l'échange clinique avec le médecin psychiatre du service, autour de deux ou trois situations d'adolescents posant question à l'équipe (tableau clinique, adaptation de la prise en charge éducative, orientation vers une prise en charge thérapeutique).

L'animation est assurée conjointement par le responsable de l'unité et le médecin psychiatre, et les participants sont les membres de l'équipe pluridisciplinaire.
3h mensuelles.

Les réunions projet personnalisé

L'objet est l'élaboration collective du projet personnalisé d'un usager, au vu des objectifs de la mesure, des observations réalisées par l'équipe, des informations récoltées sur la situation, et des attentes du jeune et de sa famille.

L'animation est assurée par le responsable d'unité, et les participants sont l'éducateur référent du jeune (et le co-référent si possible) et le psychologue de l'unité.

1h par projet personnalisé, réalisé dans les trois premiers mois de chaque mesure.

Les réunions des psychologues

L'objet est l'échange clinique et le passage de relai autour de situations d'adolescents qui sont orientés d'une unité à une autre, et le partage des réponses thérapeutiques proposées et leurs évolutions.

L'animation est partagée par le groupe, composé de tous les psychologues du service.

3h mensuelles.

Les réunions de synthèse

L'objet est le partage d'informations et la prise de décisions par les professionnels de différentes équipes intervenant dans le projet d'un adolescent, ou susceptibles d'y intervenir.

Il peut s'agir d'une synthèse en amont de l'accompagnement par une équipe du service Adoseine, ou d'une synthèse en cours d'accompagnement (avec des équipes pédagogiques, ou soignantes, ou médico-sociales).

1h par réunion de synthèse, autant que nécessaire.



4.2.2 La déclinaison de l'organisation matricielle au sein du service

Les lignes fonctionnelles au niveau de l'IDEFHI

Les lignes fonctionnelles sont les instances techniques spécialisées permanentes, instaurées à l'IDEFHI en janvier 2017, dans le but d'augmenter la performance globale des services et d'accroître les compétences des professionnels.

Les domaines d'intervention des lignes fonctionnelles concernent une dimension de la prise en charge des usagers ou du fonctionnement du service.

Chaque ligne fonctionnelle est animée par un responsable d'un service fonctionnel de l'IDEFHI et les participants sont les autres directeurs de l'IDEFHI, sur les six thèmes suivants : politiques d'accompagnement, ressources humaines, cadre de vie, numérique, achats-finances-contrôle de gestion et communication.

La ligne fonctionnelle définit les priorités, sujets qui seront travaillés ensuite en comité technique, puis elle reprend le contenu des travaux pour les étudier et en faire une synthèse.

Les comités techniques sont animés par des cadres des services fonctionnels concernés, et y participent des cadres des autres services de l'IDEFHI.

Au sein de l'équipe de direction d'Adoseine, les RUSMS sont positionnées sur les comités techniques relatifs aux politiques d'accompagnements et aux ressources humaines.

La responsable administrative sur ceux relatifs à la gestion administrative des usagers et des ressources humaines, le système d'information, les finances et les outils de communication.

La diffusion des réflexions transversales au sein du service Adoseine

Tout l'enjeu de cette organisation est d'utiliser la transversalité de l'IDEFHI afin de favoriser une montée en compétence de chaque service, et donc du service Adoseine. La réunion de direction est le lieu privilégié pour la diffusion et le partage de l'information relative aux travaux en cours, mais aussi pour permettre la remontée vers les cadres représentant le service aux comités techniques des pratiques, points de vue, priorités ou difficultés issues du terrain.

En effet, la mise en place d'outils, de procédure, de partenariats issus des lignes fonctionnelles et comités techniques doit correspondre aux besoins des unités, leur permettre d'améliorer la qualité de l'accompagnement, mais aussi de mieux respecter la réglementation dans ses différents aspects (droits des usagers, référentiels de bonnes pratiques, organisation du temps de travail, prévention des risques professionnels...).

Il importe aussi que ces travaux soient connectés aux équipes, et pour cela les RUSMS ont un rôle déterminant et une responsabilité dans l'appropriation des outils par les agents, et notamment les personnels éducatifs. Lors des réunions d'unités, les RUSMS reprennent les thèmes de la réunion de direction et s'assurent de leur mise en œuvre par les agents.

Les postes transversaux (infirmières, agents de l'UASF) peuvent aussi faciliter cette appropriation lors de leurs interventions sur les unités.

S'agissant de la démarche qualité, le Copil qualité du service est un vecteur supplémentaire pour la diffusion des travaux du comité technique qualité IDEFHI.

4.3. La qualité de vie au travail

4.3.1 La démarche de prévention des risques professionnels

Il s'agit d'assurer à chaque professionnel sur son lieu de travail son intégrité physique et mentale, ainsi que la possibilité d'exercer son métier dans les meilleures conditions. Ainsi les mesures prises pour la santé et la sécurité des salariés sont en cohérence avec le soin que l'institution apporte à la santé et la sécurité des usagers. C'est dans cet esprit que l'IDEFHI aborde la démarche de prévention des risques encourus au travail.

La démarche consiste à identifier et évaluer les risques, puis à mettre en place des actions de prévention.

● Identifier et évaluer les risques

L'évaluation est menée par unités de travail du service Adoseine, issues d'un découpage géographique et par activité. Régulière et sous la responsabilité de l'adjoint de direction du service, elle prend la forme de visites des locaux et d'entretiens collectifs et individuels.

Les différents types de risques sont recensés (physiques ou psychologiques, liés à la conduite des véhicules, au travail de nuit, aux produits utilisés, à la violence potentielle des usagers...), et classés en fonction de leur gravité et de leur fréquence d'exposition, afin de dégager des priorités. Les résultats de l'évaluation sont regroupés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), remis à jour annuellement et transmis au CHSCT de l'établissement.

Ce document est un outil de pilotage des actions de prévention.

● Mettre en place des actions de prévention

Les actions à mettre en place au regard des risques recensés forment le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIPACT).

Ce document indique, pour chaque type de risque, les actions à mettre en œuvre, le délai de réalisation, les moyens financiers, humains et organisationnels, le responsable de la réalisation et le responsable du suivi.

La mise en place des actions est ensuite retracée dans le document unique, document en perpétuelle évolution, reflet des améliorations des conditions de travail de chaque unité de travail.

4.3.2 Les outils préventifs et curatifs

Parmi les risques encourus, au regard des missions remplies par le service Adoseine et de la population accueillie, les professionnels sont particulièrement soumis à des risques d'agressivité, voire de violences physiques ou psychologiques de la part des usagers. Les professionnels peuvent aussi être soumis à des événements ou révélations à forte charge émotionnelle, qui peuvent avoir, dans certaines circonstances personnelles ou institutionnelles, des répercussions sur son équilibre psychologique, sur sa santé. Des outils préventifs et curatifs sont mis en place à l'IDEFHI.

Les analyses des pratiques professionnelles

Dans la lignée des réflexions de Joseph ROUZEL²³, il apparaît que le travail au service Adoseine ne va pas sans mettre à mal les praticiens. Les relations avec les jeunes, les familles, les collègues, la direction, les partenaires reposent sur la dynamique de la rencontre. Elles exigent un effort constant qui n'est possible qu'avec un travail permanent d'entretien de l'outil de travail, c'est-à-dire de la personne elle-même.

L'analyse de la pratique permet ce travail d'entretien à partir de la reprise et de l'élaboration dans l'après-coup des situations vécues.

Les groupes d'analyse des pratiques visent la cohérence institutionnelle en s'intéressant à la conception éducative et sa mise en pratique, tant individuelle que collective, à partir de la conscientisation de ce qui se joue dans le rapport à l'autre.

Au-delà des situations des usagers, ils peuvent aussi permettre de s'interroger sur le fonctionnement d'équipe vu comme un système, et sur les rôles des uns et des autres dans ce système.

Ces groupes de réflexion mensuels sont en place sur toutes les équipes éducatives du service, animés par des vacataires psychologues extérieurs à l'institution.

Une évaluation annuelle de la pertinence de chaque dispositif et de ses effets est conduite par la direction du service, afin d'en déterminer d'éventuelles modifications et la poursuite.

Le pôle santé au travail

Le pôle santé au travail est constitué à l'IDFHI par un médecin du travail, une infirmière du travail, une psychologue du travail et une assistante sociale du personnel.

Cette équipe a un lien direct avec les professionnels, qui peuvent la solliciter dès que besoin, son rôle étant à la fois préventif et curatif.

Un travail de collaboration est en place entre l'équipe de direction et le pôle santé au travail, et notamment le médecin du travail et la psychologue, dans le respect du secret médical.

La direction et les RUSMS les informent en effet lorsque la situation d'un agent paraît inquiétante, ou en cas d'accident du travail, et oriente le professionnel vers eux.

L'intervention de la psychologue du travail en équipe peut aussi être demandée, par la direction du service lorsqu'un contexte semble difficile pour une équipe, ou par l'équipe elle-même.

De même, la collaboration se met en place en cas d'accompagnement d'un professionnel à la reprise du travail après une longue absence, qui peut être organisée de façon progressive.

Le soutien aux professionnels victimes d'agressions

Une procédure de soutien des professionnels victimes de violence²⁴ a été élaborée au sein de l'établissement. Cette procédure vise à définir la démarche et les actes à accomplir lorsqu'un agent de l'établissement est victime de violence physique ou verbale dans le cadre de son travail (usagers, familles, collègues, tiers..).

En lien avec la procédure des événements indésirables, elle prévoit ainsi d'actionner diverses étapes de soutien auprès de l'agent victime : l'accompagnement immédiat par le

RUSM, la déclaration d'accident du travail, les actions administratives et judiciaires (dépôt de plainte par l'agent, constitution de partie civile par l'établissement), l'accompagnement à la reprise du travail.

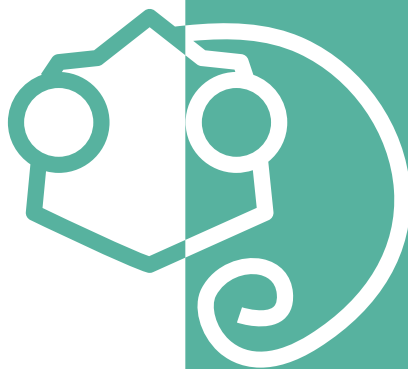
Le service s'appuie sur cette procédure chaque fois que nécessaire, et veille ainsi à la mise en place de l'accompagnement de proximité à l'égard des professionnels concernés par ces situations.



²³ Joseph ROUZEL, La supervision d'équipe en travail social, Dunod, Paris 2007

²⁴ Procédure de soutien aux professionnels victimes de violences, 04/07/16

2^e PARTIE : LE PROJET S





Les données significatives du bilan du précédent projet, et d'un diagnostic plus global du service ont permis de dégager les objectifs stratégiques du présent projet de service.



1.1 Réalisation du Projet de Service Adoseine 2013-2015

Le précédent projet de service comportait dans sa partie stratégique sept actions, qui sont toutes réalisées ou en cours de réalisation :

Action 1 : Mettre en place des équipes pluridisciplinaires

Cette action est réalisée : le service bénéficie d'un bon plateau thérapeutique, la participation des psychologues aux réunions hebdomadaires est en place, et les réunions cliniques mensuelles avec le médecin psychiatre aussi.

Action 2 : La famille dans la prise en charge

Cette action est en cours de réalisation, le service semble avoir dépassé les questions de représentation, ainsi que le manque de formalisation des rencontres abordés dans le projet de service 2013. L'UASF intervient sur les situations complexes mais repasse de plus en plus le relai aux équipes, qui sont mieux formées.

Il existe toujours un travail à réaliser concernant les plus grands (appartements), et globalement à gagner en finesse sur l'accompagnement du lien d'attachement.

Action 3 : Améliorer les conditions d'hébergement

Cette action est réalisée : de nombreuses unités sont restaurées, d'autres ont des projets de déménagement, et le parc locatif est bien entretenu.

Action 4 : Proposer des activités de jour pour les jeunes déscolarisés

Cette action est en cours, une unité dédiée est partiellement créée, mais on constate une adhésion difficile des équipes, qui n'y inscrivent que peu de jeunes. Elle est à poursuivre, à structurer, le projet est à écrire, sous l'angle de la remobilisation et de l'insertion, et non de l'occupationnel.

Action 5 : Proposer des modalités de prise en charge plus individualisées pour des situations complexes

Cette action est en cours, on a pensé les mises à distance, les réorientations rapides, les prises en charge additionnelles.

Il reste à penser « l'après » : sortir de l'urgence, penser projet de l'enfant, parcours, prévention des ruptures.

Action 6 : Promouvoir l'ouverture sur l'extérieur

Cette action est en cours, des partenaires de soin sont à présent bien installés (CHR, notamment MDA). Il reste à installer des partenaires autour de l'insertion : les centres de formation, les terrains de stage, les structures prenant le relai lors des sorties du service Adoseine (parfois CHR, établissements handicap adulte...).

Action 7 : Promouvoir la démarche qualité

Cette action est en bonne voie, la démarche qualité est réinstallée dans le service, à présent elle fait partie intégrante du projet de service, il ne s'agit plus d'une fiche action.



1.2 Les enseignements tirés des enquêtes

Lors de cette démarche d'évaluation, ont été sollicités par enquête les professionnels du service Adoseine, les usagers et leurs familles, et les autres services de l'IDEFHI et les partenaires.

Les professionnels du service :

Ils sont informés de l'existence du projet de service, ils savent où le consulter, ont eu une information collective et le reconnaissent comme un outil de positionnement du service. Mais ils s'estiment trop peu associés à son élaboration, ainsi qu'à la réalisation des actions.

Le projet n'est pas mis à disposition des usagers.

Les attentes sont donc fortes pour le prochain projet, sur l'association des professionnels et la communication aux usagers.

Les usagers :

Ils ne connaissent pas le projet de service, n'y accordent que peu d'intérêt car il est loin de leur quotidien. Ils souhaitent toutefois être associés au prochain projet de service, au moyen du groupe d'expression, sur des thèmes concrets : la référence éducative (rôle, fonction, choix...), l'élaboration des règles de vie des unités (leur participation à cette élaboration), la prestation hôtelière (les locaux, le gaspillage alimentaire...).

Les familles :

Elles ne connaissent pas le projet de service, mais sont informées oralement sur le fonctionnement et les projets tout au long de l'accompagnement.

Elles ont des attentes pour le prochain projet, sur des axes les concernant particulièrement : la communication entre les parents et les équipes (modes, rythme...), l'implication des parents dans le projet de leur enfant (exemple du suivi médical), les prestations financières.

Les autres services de l'IDEFHI et les partenaires :

Ils connaissent le service au travers de situations communes, mais affichent leur volonté de connaître davantage le projet Adoseine et de formaliser les relations.

1.3 L'autodiagnostic réalisé par les professionnels du service

Les professionnels du service ont réalisé un autodiagnostic du service, selon la méthode SWOT, en recensant ses forces et ses faiblesses, mais aussi les opportunités et les menaces provenant de l'extérieur (SWOT en Annexe).

Les forces relevées sont structurelles (la diversité de l'offre du service, la qualité et l'implantation du patrimoine), mais aussi en lien avec la compétence et la pluridisciplinarité des équipes (formations, évolutions du travail avec les familles). Les faiblesses identifiées dans le service concernent essentiellement les conditions de travail des professionnels, face à une exigence qui semble s'accroître (réurrence des écrits à produire). Ainsi les problématiques du défaut de communication dans le service, et de l'usure professionnelle sont soulevées. Les opportunités sont axées sur les possibilités de développement du service : partenariats, nouvelles prestations, taille et richesse de l'IDEFHI. La possibilité de développer un parcours professionnel est aussi relevée. Les menaces concernent les restrictions budgétaires et la perte de qualité inhérente, le changement des politiques publiques (diminution des APJM), et la concurrence entre les opérateurs.

1.4 Les thèmes de travail retenus

- La place de la famille dans l'accompagnement, dans le projet de leur enfant, dans tous les modes d'accompagnement, quels réflexes de communication, le respect des valeurs des familles
- La remobilisation des adolescents autour d'un projet professionnel, le dispositif de jour, l'insertion scolaire et socio-professionnelle
- Comment écouter les besoins spécifiques d'un adolescent, comment le rendre acteur de son projet, quel regard pose le professionnel sur lui
- L'accueil en appartements : quelle préparation, question de la prise de risque à mesurer, quelle responsabilité du professionnel
- Promotion de l'hygiène de vie auprès des adolescents, apprendre à prendre soin de soi (alimentation, corps, sexualité)
- La fluidité des parcours : logique de projet personnalisé et non d'urgence : préparation des accueils, des passages d'unités, des orientations, des sorties
- Apporter des réponses personnalisées dans un collectif : la question de l'autorité du professionnel, l'adaptation des réponses aux problématiques de chacun
- La communication au sein du service, entre les équipes, entre les équipes et la direction
- Management de proximité et soutien des professionnels : quel accompagnement d'une équipe par le cadre, par la direction, quelles attentes de part et d'autre
- Quelles spécificités à mettre en valeur et développer, quelle stratégie pour le service au vu du projet d'établissement, du schéma départemental







Le pilotage de l'élaboration du projet de service a été porté par un Copil Projet de Service, constitué de l'équipe de direction élargie (Direction, RUSM, RA, psychologues, psychiatres), qui s'est réuni cinq fois entre octobre 2016 et septembre 2017.

Le Copil a décidé de recueillir des éléments de différentes façons :

- Lors de la phase d'évaluation du précédent projet de service (les groupes de travail pour la méthode SWOT et les enquêtes)
- Dans le cadre des dix groupes de travail transversaux réunis entre février et mai 2017, sur les thèmes identifiés par l'évaluation (mentionnés précédemment), co-animés par des cadres et des psychologues du service
- Dans le cadre de deux réunions parents et un groupe d'expression jeunes, organisés spécifiquement pour l'élaboration du projet de service
- Dans le cadre d'une journée institutionnelle en juin 2017, occasion pour chaque groupe de présenter ses travaux, et d'échanger avec l'ensemble des agents du service

Le Copil qualité a été utilisé comme une équipe projet, car cette instance existante est représentative du service dans la diversité de ses unités et ses métiers. Cette équipe a transformé la « matière brute » recueillie en thèmes problématisés ou en axes. Ces axes ont ensuite été validés par le Copil Projet de Service. Enfin l'équipe projet a proposé le classement des actions par priorités, 1, 2 ou 3.



Le projet stratégique du service Adoseine présente les éléments nouveaux, qui viendront compléter ou faire évoluer le fonctionnement et les prestations du service décrits dans la 1ère partie du projet, dans les cinq années à venir.

Les cinq objectifs stratégiques sont :

- Poursuivre la personnalisation de l'accompagnement des adolescents
- Consolider les ressources familiales dans l'accompagnement des usagers
- Mieux accompagner les adolescents vers l'autonomie
- Faire évoluer les postures et les pratiques professionnelles
- Renforcer l'organisation et le management du service

Chaque objectif stratégique est constitué de trois objectifs opérationnels, eux-mêmes déclinés en fiches actions.

35 fiches actions présentent les actions à mener dans le service : 14 d'entre elles sont classées en priorité 1 (actions à lancer en 2018), et sont déjà construites (en annexe). D'autres sont classées en priorité 2 (14 actions à lancer en 2019), et en priorité 3 (8 actions à lancer en 2020), et seront construites et validées dans le cadre du Copil du suivi du projet de service.

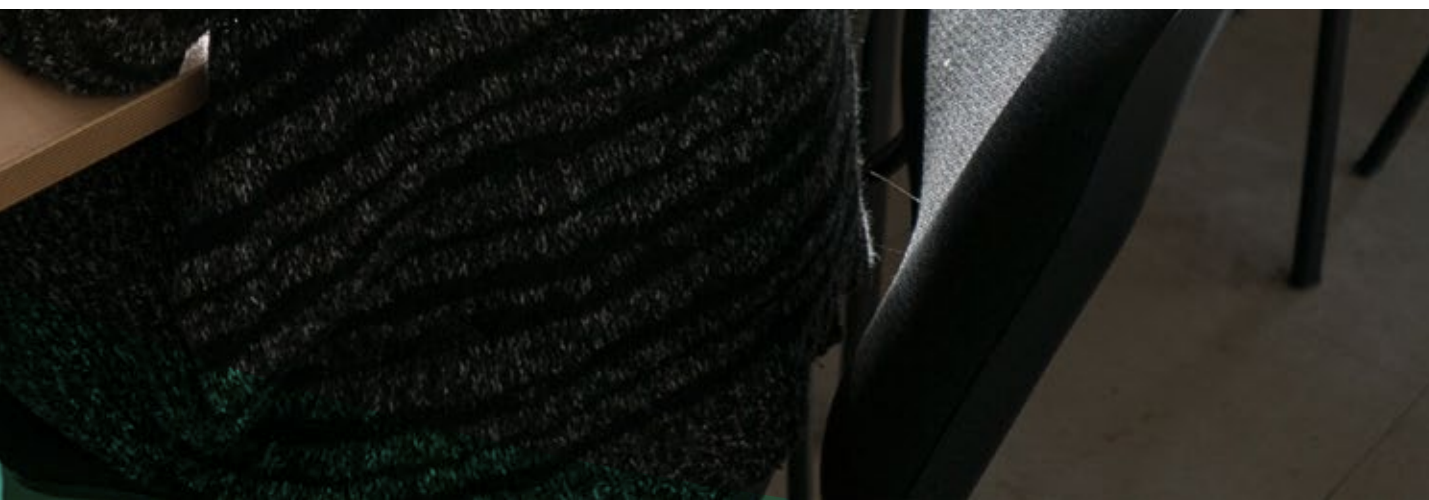
3.1 Objectif stratégique 1 : Poursuivre la personnalisation de l'accompagnement des adolescents

Si le précédent projet de service avait dédié une action à la prise en charge individualisée des situations complexes, il s'agit aujourd'hui davantage d'anticiper les parcours des adolescents, dont le manque de fluidité apparaît comme une faiblesse dans l'autodiagnostic.

Une force du service Adoseine est de bénéficier d'une large palette de modalités d'accompagnement, et l'opportunité de développer d'autres prestations est d'ailleurs encore soulignée par les professionnels du service.

L'enjeu est à présent d'utiliser au mieux cette palette, différemment pour chaque adolescent, selon ses besoins.

Il s'agit de sortir des parcours « types » (MECS / semi-autonomie / autonomie), de s'adapter à la temporalité particulière à cet âge : des évolutions sont parfois très rapides, parfois plus lentes, il faut sans cesse être dans l'anticipation et ne pas se laisser dépasser, afin d'éviter les ruptures. L'objectif est donc que chaque adolescent ait son parcours, qu'il connaisse et sur lequel il puisse donner son avis.



3.1.1 Améliorer l'écoute et la prise en compte des besoins des usagers

Fiche Action 1 : Améliorer la prise en considération des besoins des usagers lors de la visite de pré admission et lors de l'accueil

Priorité 1

La famille est trop peu présente lors des VPA, qui sont aussi utilisées pour la transmission d'informations entre professionnels, car on manque d'informations sur le jeune en amont. La prise en charge n'est pas assez soutenue en début de mesure, notamment en appartements.

- Mettre en place une communication avant la VPA (dossier et synthèse pré-VPA)
- Elaborer une trame de compte-rendu de VPA et systématiser ces compte-rendus
- Personnaliser l'accueil sur les unités

Fiche Action 2 : Aider le jeune à penser son projet de vie global

Priorité 2

Le projet de vie est élaboré par l'adolescent lui-même : qui veut-il être, quelle trajectoire veut-il avoir. Semer dans leur tête le fait de se projeter, voir ce dont ils peuvent se saisir.

Replacer le projet du jeune dans un contexte global, avoir une vision plus large que le cadre du placement ASE : penser droit commun (pas penser systématiquement APJM par exemple, mais bourses, études, emplois étudiants...).

- Créer un outil de recueil et d'exploration du projet de vie.
- Puis progressivement faire coexister projet de vie et réalité, en respectant la temporalité du jeune.

Ne pas briser ses rêves, trouver des voies qui s'en approchent. Rendre le projet de vie évolutif, être réactif.

Fiche Action 3 : Mener des évaluations régulières de la satisfaction des usagers

Priorité 3

- Mener des campagnes d'évaluation régulières, pour l'ensemble des usagers, par voie de questionnaires
- Systématiser les questionnaires à la sortie du dispositif (expérience Archipel)
- S'appuyer sur la Charte d'engagement au respect des droits de participation du public de l'IDEFHI adoptée en Avril 2017, dans sa partie « Consultation »



3.1.2 Faire des projets personnalisés un outil de participation et d'anticipation du parcours du jeune

Fiche Action 4 : Elaborer collectivement le projet personnalisé
Priorité 2

- Penser le PP avec le jeune et sa famille, à toutes ses étapes. Leur donner connaissance du contenu des écrits à destination de l'ASE.
- Mettre en place des outils pour garantir au jeune la traçabilité de son parcours : album de vie, album photos,

cahier de souvenirs... (en lien avec les services précédents).

- Favoriser la poursuite du regard de l'unité précédente sur la situation de l'adolescent, mettre en place la participation de l'éducateur référent du précédent service / unité à la réunion projet
- Penser le PP avec les partenaires intervenant dans la situation, à toutes ses étapes. Appliquer le protocole « doubles mesures ».

Fiche Action 5 : Faire du projet personnalisé un outil de fluidité du parcours
Priorité 1

Le projet personnalisé n'est pas assez utilisé comme support des orientations.

- Evaluer le PP à mi-mesure, en recueillant l'avis du jeune et sa famille, et ajuster si nécessaire
- Construire le rapport d'évolution destiné à l'ASE en fonction de l'évaluation finale du PP

Fiche Action 6 : Permettre au jeune d'avoir une trace de la continuité de son parcours
Priorité 3

Tout au long de la prise en charge, le jeune doit pouvoir faire un lien avec ses origines, et les événements passés pour se construire une identité narrative possible dans le présent et dans le futur. Lui permettre de se situer dans le temps et dans l'espace et de s'inscrire dans sa trajectoire de vie personnelle, en articulant être et devenir.



3.1.3 Diversifier et clarifier les modalités d'accompagnement pour mieux les adapter aux besoins des usagers

Fiche Action 7 : Adapter la prestation d'accueil en appartements aux besoins des adolescents

Priorité 1

Les divers paliers de semi-autonomie du service ne sont pas bien identifiés. L'exigence de critères d'acquisition d'autonomie avant l'orientation en appartement est parfois trop forte, et une fois la décision d'orientation prise, la préparation du passage de la MECS à l'appartement n'est pas suffisante.

- Penser l'orientation en appartement pendant la prise en charge en MECS vers 15,5 / 16 ans, sauf exception : observer les compétences, préparer avec le jeune et sa famille
- Transmettre les observations à l'unité de semi-autonomie, pour qu'elle puisse graduer son accompagnement

Fiche Action 8 : Fluidifier le recours au repli ou hébergements exceptionnels

Priorité 2

- Identifier des places sur les unités du service
- Clarifier les cas de recours au repli (objectiver l'évaluation des situations)
- Promouvoir la qualité de l'accueil y compris dans ces situations
- Clarifier les rôles de chacun, les outils existants (fiches repli), la restitution des observations, la fin du repli

Fiche Action 9 : Poursuivre la spécialisation de certaines unités en réponse à des besoins spécifiques

Priorité 3

Création en 2017 d'une unité accueillant un public particulièrement vulnérable (MDPH, troubles psychiques...), l'Ancre, et en 2018 d'une unité spécialisée dans l'accueil des MNA de plus de 15 ans.

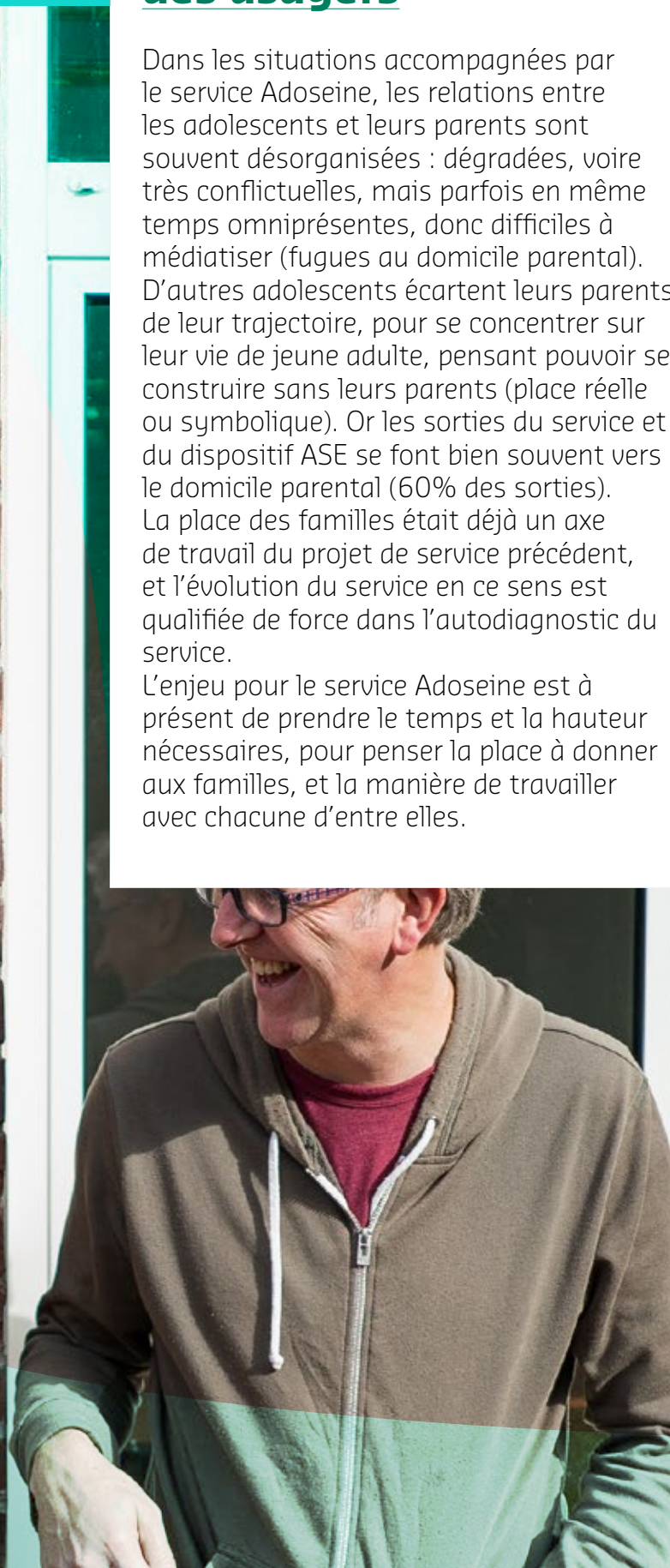
Dans le schéma départemental Enfance Famille 2016-2020, des projets sont inscrits.

- Réfléchir à la création d'une prestation de milieu ouvert spécifique « retour à domicile » (distincte du SMD)
- Réfléchir à la création d'une prestation de milieu ouvert jeunes majeurs (AED JM)
- Réfléchir à la création d'un service de suite (opportunité, missions et ressources). Conserver un lien par les réseaux sociaux.

3.2 Objectif stratégique **2 : Consolider les** **ressources familiales** **dans l'accompagnement** **des usagers**

Dans les situations accompagnées par le service Adoseine, les relations entre les adolescents et leurs parents sont souvent désorganisées : dégradées, voire très conflictuelles, mais parfois en même temps omniprésentes, donc difficiles à médiatiser (fugues au domicile parental). D'autres adolescents écartent leurs parents de leur trajectoire, pour se concentrer sur leur vie de jeune adulte, pensant pouvoir se construire sans leurs parents (place réelle ou symbolique). Or les sorties du service et du dispositif ASE se font bien souvent vers le domicile parental (60% des sorties). La place des familles était déjà un axe de travail du projet de service précédent, et l'évolution du service en ce sens est qualifiée de force dans l'autodiagnostic du service.

L'enjeu pour le service Adoseine est à présent de prendre le temps et la hauteur nécessaires, pour penser la place à donner aux familles, et la manière de travailler avec chacune d'entre elles.



3.2.1 Garantir la place des familles dans le projet de leur enfant

Fiche Action 10 : Améliorer la communication du service à l'égard des parents
Priorité 2

- Instaurer des réflexes et des outils de communication : se présenter nom et prénom au téléphone, mettre en place des documents avec le nom des éducateurs, mettre en place des fiches synthétiques (coordonnées unité, nom du cadre, nom de l'éducateur référent)
- Adapter le mode de communication aux besoins de chaque famille, fixer avec eux le mode avec lequel ils sont le plus à l'aise. (appels, SMS, mail) et le rythme
- Informer et inviter les parents lors des rendez-vous médicaux de leur enfant, y compris au service médical des usagers

Fiche Action 11 : Prendre le temps d'écouter les parents et d'instaurer un lien de confiance
Priorité 1

Les mesures étant souvent courtes, les équipes se lancent d'emblée dans les objectifs de la mesure, sans prendre le temps de déceler les ressources des parents. Ils les associent trop peu au PP de leur enfant.

- Recueillir les informations sur les problématiques et dynamiques familiales par tout moyen (partenaires, dossiers, greffe...)
- Echanger régulièrement avec les parents, solliciter leurs attentes, leur projet parental

Fiche Action 12 : Associer les parents des adolescents accueillis en appartements à chaque étape du parcours de leur enfant
Priorité 2

Les projets des grands adolescents sont tournés vers l'autonomie, le projet professionnel, et l'accès à un logement. Mais la différenciation psychique et l'accès à l'autonomie n'empêchent pas de travailler en lien avec les familles, ce qui est parfois mis de côté. Parfois les parents redoutent la sortie de leur enfant du dispositif ASE et leur retour à domicile, et pour cette raison sont favorables à un APJM.

- Associer les parents pour le passage de leur adolescent de MECS en semi-autonomie, puis lorsque l'adolescent est en unité de semi-autonomie ou autonomie, y compris dans le cadre d'un APJM.
- Associer les parents à la préparation du projet de sortie, dans le cas d'un retour au domicile ou non. Travailler le retour à domicile.

3.2.2 Promouvoir l'adoption d'un regard plus global sur le système familial

Fiche Action 13 : Elargir la palette du cadre des entretiens familiaux
Priorité 1

Les équipes d'hébergement rencontrent principalement les parents dans les locaux de l'unité, ce qui n'est pas adapté pour certaines familles, elle proposent trop peu de visites à domicile.

- Se donner les moyens de voir toutes les familles, dans les locaux ou ailleurs, réfléchir à la création d'un lieu d'accueil familles hors les murs
- S'appuyer sur l'UASF en tant que ressource en termes de pratiques

Fiche Action 14 : Travailler avec l'environnement du jeune
Priorité 2

- Travailler avec la famille élargie : dans l'évaluation de la situation, repérer les enjeux, identifier ou aider les jeunes à identifier les personnes ressources : famille élargie, ami, petit ami...
- Formaliser ce travail avec la famille élargie.
- Faire le lien entre la famille et les autres institutions : inciter les partenaires (médical, scolaire, insertion...) à travailler avec les familles, accompagner physiquement les parents...



3.2.3 Favoriser la participation des familles aux instances et espaces d'échanges

Fiche Action 15 : Permettre des échanges entre parents dans le cadre de groupes de parole

Priorité 2

- Créer des espaces d'échange, instaurer une guidance interparentale : évaluer et généraliser si pertinent le café des parents de la MAPA (invitations ciblées de parents sur des thèmes précis)
- Animation du groupe de parole : garantie du cadre

Fiche Action 16 : Instaurer des temps de réunions institutionnelles pour les parents

Priorité 3

Les parents se sentent respectés lorsqu'ils sont accueillis par la direction. Le rôle qu'ils pourraient jouer par rapport aux autres enfants dans le groupe d'expression, comme garants et intéressés par la qualité des prestations, est positif (pour eux et les autres jeunes).

- Réfléchir à la mise en place de réunions parents / direction, leur objet, leur rythme, leur périmètre.
- Réfléchir à l'organisation de la participation de représentants de parents d'usagers au groupe d'expression des usagers du service.
- S'appuyer sur la Charte d'engagement au respect des droits de participation du public de l'IDEFHI adoptée en Avril 2017, dans sa partie « Instances de participation »



3.3 Objectif stratégique 3 : Mieux accompagner les adolescents vers l'autonomie

Le projet de service précédent consacrait déjà un axe de travail à la création d'un dispositif de jour pour les jeunes déscolarisés, action en cours de réalisation. Il est vrai que le public d'adolescents déscolarisés, ou dont la scolarité est non effective, représente 21% des usagers (chiffres RA 2016). L'insertion scolaire et professionnelle est donc un enjeu capital pour le service. Le manque de connaissance des dispositifs d'insertion et de préparation des sorties apparaît d'ailleurs comme une faiblesse du service dans l'autodiagnostic réalisé.

En effet les jeunes pris en charge au titre de la protection de l'enfance sont plus exposés que d'autres aux difficultés d'insertion professionnelle, mais aussi d'insertion sociale et au risque d'exclusion. Il s'agit donc de les préparer au mieux à leur avenir, la sortie des jeunes du service Adoseine coïncidant souvent avec leur sortie du dispositif de l'ASE (86% des sorties du service en 2016 sont des sorties de l'ASE).

Il importe de favoriser l'acquisition d'aptitudes individuelles, l'«empowerment» des adolescents, et ce dans plusieurs dimensions.

3.3.1 Aider l'adolescent à devenir autonome sur sa santé

Fiche Action 17 : Mettre en place des facteurs de protection des conduites à risque
Priorité 1

La santé est souvent vue uniquement sous l'angle du soin, et trop peu sous l'angle promotion à la santé. Les problématiques à l'adolescence sont pourtant bien repérées : estime de soi, respect de son corps, conduites sexuelles à risques, addictions.

- Mettre en place des ateliers et actions menées en individuel ou en petits groupes par des professionnels du service (psychologues, éducateurs, infirmière)
- Mener des actions de prévention par des séances d'information et d'échanges autour de thèmes spécifiques (infirmière, éducateur, partenaires Boussole, IREPS, CRIAVS...)

Fiche Action 18 : Autonomiser l'adolescent sur la gestion de ses problèmes de santé
Priorité 3

- Développer ses aptitudes individuelles, ses habitudes (assumer ses rdv et apporter les documents nécessaires, suivi de ses traitements, suivis), ses réflexes (appel en cas de problème, recours au droit commun, médecin traitant...).
- Mener une réflexion sur le secret médical / secret partagé entre professionnels d'équipes de soin différentes / obligation d'informer l'ASE s'agissant des situations de santé des adolescents (grossesse, MST...)
- Lui remettre à sa sortie ou dès que c'est possible tous les documents concernant sa santé (carnet de santé, analyses, radios...)

Fiche Action 19 : Promouvoir la qualité du cadre de vie des jeunes
Priorité 2

- Accompagner l'adolescent dans l'entretien et l'hygiène de son environnement, y apporter la technique et le rythme (rôle des maîtresses de maison en MECS), garantir un cadre d'accueil agréable
- Aider l'adolescent à acquérir des outils et réflexes en termes d'équilibre alimentaire, mais aussi promouvoir le plaisir de l'alimentation, par le biais d'ateliers cuisine (maîtresse de maison / infirmière / diététicienne).

3.3.2 Soutenir la scolarité et l'insertion socio-professionnelle des jeunes

Fiche Action 20 : Prévenir et accompagner les adolescents en rupture de parcours scolaire
Priorité 2

- Repérer les jeunes en cours de décrochage, absentéisme, qui sortent peu (notamment jeunes en appartements), sont dans l'inertie, et aller au-devant de ces jeunes (équipe éducative)
- Identifier dans le service une personne ressource transversale sur la remobilisation scolaire (dédier un poste). Interlocuteur des partenaires. Modalités d'action ?
- Proposer un lieu d'activités de jour adapté pour les adolescents déscolarisés : faire évoluer le dispositif de jour Adoseine et proposer des activités et ateliers diversifiés, créer un espace commun de ressources et d'activité. En faire une prestation, un outil au service du projet personnalisé.
- Provoquer l'adhésion des adolescents à ce dispositif. Communication, plaquette attractive.

Fiche Action 21 : Fluidifier l'orientation des adolescents vers les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle
Priorité 1

Les professionnels du service possèdent des connaissances et compétences en matière d'insertion, mais sans les partager, ni couvrir l'ensemble des champs (formation, emploi, insertion culturelle, sportive...). Les situations sont parfois complexes, et le jeune n'a aucune envie.

- Partager et diffuser les informations relatives aux différents dispositifs d'insertion existants, qui proviennent notamment du comité technique insertion IDEFHI
- Outiller les équipes éducatives pour accompagner les jeunes dans la construction de leur projet professionnel (formations et ateliers d'application des méthodes)

3.3.3 Mieux anticiper et préparer la sortie du service et du dispositif de l'ASE

Fiche Action 22 : Elaborer pour chaque jeune un projet de sortie
Priorité 1

Les projets de sortie ne sont pas suffisamment formalisés, ni suffisamment préparés avec le jeune, sa famille et l'ASE (rdv ICPE 17 ans). Les services de droit commun, très évolutifs dans leurs dispositifs, ne sont pas assez connus par les professionnels, on manque d'un interlocuteur dédié au sein du service.

- Elaborer un projet de sortie au sein du dernier avenant PP, avec un rétro planning des démarches à effectuer durant l'année précédant la sortie
- Mettre en place un livret de fin d'accompagnement pour chaque jeune, récapitulant les démarches entreprises et les compétences développées
- S'appuyer sur un outil actualisé recensant les services de droit commun, et enrichir le service des compétences d'un assistant de service social

Fiche Action 23 : Renforcer les actions d'inclusion pour les jeunes porteurs de handicap
Priorité 2

- Améliorer le dépistage du handicap psychique pour les adolescents pris en charge par la psychiatrie
- Se professionnaliser dans le montage des dossiers MDPH, et dans le déclenchement des mesures de protection et de compensation
- Améliorer la connaissance par le service du champ du handicap adulte, et des dispositifs existants
- Proposer une évaluation de l'employabilité de ces jeunes, et affiner un projet d'orientation, en lien avec les partenaires ad hoc (cf pôle de compétences)



3.4 Objectif stratégique 4 : Faire évoluer les postures et les pratiques professionnelles

L'évolution de l'accompagnement des usagers nécessite une adaptation institutionnelle, certes de l'offre, mais aussi des postures et des pratiques. En effet, si l'expertise et la pluridisciplinarité des équipes apparaissent comme des forces dans l'autodiagnostic, l'évolution des besoins du public, et sans doute de la manière de les prendre en charge, semble être une menace pour le service. Et les professionnels ressentent un manque de soutien et de reconnaissance dans les situations de danger.

La formation continue est promue dans le service, elle est d'ailleurs ressentie comme une force par les professionnels du service. Il s'agit donc à présent davantage de définir clairement les évolutions à mener en termes de postures, puis de s'en donner les moyens et le temps.

Les professionnels, à toutes les places du service Adoseine, seront soutenus et accompagnés en ce sens.

3.4.1 Adopter une culture positive, en s'appuyant sur les potentialités et les ressources du jeune

Fiche Action 24 : Valoriser les adolescents dans les écrits et dans les pratiques quotidiennes

Priorité 1

Les écrits professionnels sont souvent tournés vers les difficultés rencontrées, et les comportements à corriger. Besoin de postures professionnelles moins expertes, plus étayantes, mettant en valeur les capacités de l'adolescent à agir sur son environnement, plutôt que ses déficits.

- Dans les écrits professionnels, pointer et soutenir les compétences et les acquis
- Dans la vie quotidienne, valoriser les compétences et initiatives personnelles, utiliser le collectif comme un contexte favorable aux apprentissages sociaux et à la valorisation
- Favoriser les lieux d'échanges et les espaces de négociation avec les adolescents

3.4.2 Individualiser les réponses aux agissements des adolescents

Fiche Action 25 : Ecouter, interpréter et répondre aux manifestations des adolescents

Priorité 1

Des comportements fréquents des adolescents (fugues, conduites à risque) sont parfois interprétés uniquement comme des transgressions, et la réponse n'est pas systématique, ni individualisée. Des débats animent fréquemment les équipes autour du rapport à la règle et des sanctions. Des jeunes plus silencieux sont parfois oubliés, et leurs passages à l'acte peuvent être surprenants.

- Chercher en équipe le sens des manifestations non verbales de chaque usager au vu de sa problématique, et décider ensemble d'une réponse individualisée
- S'il s'agit d'une transgression, apporter systématiquement une réponse en lien, applicable et différée

Fiche Action 26 : Favoriser un collectif au service de l'individu

Priorité 2

- Utiliser la référence à la loi et l'apprentissage du collectif comme des facteurs structurants du développement de l'adolescent
- Afficher les règles de vie dans les unités, favoriser l'appropriation des règles par les jeunes, rendre les jeunes actifs dans le fonctionnement du collectif

3.4.3 Soutenir institutionnellement la prise de risque éducative

Fiche Action 27 : Identifier et mesurer les risques inhérents à l'accompagnement d'adolescents

Priorité 1

Lorsque le jeune n'est plus sous le regard du professionnel (à domicile, en sortie libre, dans un appartement), on ne peut plus tout contrôler et il faut l'accepter. La question de la responsabilité du professionnel, de l'équipe, de l'institution, se pose souvent.

- Valider des prises de risques mesurées, liées à de nécessaires expérimentations, au travers du PP des jeunes, soutenir les équipes dans la démarche d'évaluation des risques, et l'assumer institutionnellement
- Adapter l'accompagnement en appartements en fonction de chaque situation (rythme des contacts, visites...)



3.5 Objectif stratégique 5 : Renforcer l'organisation et le management du service

Les évolutions proposées par le projet du service Adoseine ne sont possibles que si les professionnels du service sont considérés, et ont un cadre de travail construit et fiable. Les faiblesses du service soulignées lors de l'autodiagnostic sont majoritairement tournées vers les conditions de travail des professionnels : une lourdeur administrative, un défaut de communication intra service, une instabilité des équipes liée à l'absentéisme et un manque de reconnaissance.

Une attention est portée dans cet axe à la qualité de vie au travail des professionnels, à leur santé au sens large, afin qu'ils puissent faire confiance, se sentir concernés par l'institution, sa transversalité et ses évolutions.

3.5.1 Renforcer l'accompagnement des professionnels

Fiche Action 28 : Améliorer l'accueil des nouveaux professionnels dans le service
Priorité 1

Les professionnels qui arrivent dans le service sont mis immédiatement en situation d'emploi, ils ne reçoivent pas de document de référence à leur accueil, ne savent pas quelles ressources ils peuvent actionner.

- Transmettre aux nouveaux professionnels : les droits et devoirs des fonctionnaires, la fiche métier / fiche de poste, le livret d'accueil IDEFHI, le projet institutionnel
- Désignation d'une personne ressource au sein de l'équipe (tutorat), adaptation du planning et entretiens de prise de fonction réguliers avec le cadre

Fiche Action 29 : Promouvoir le management de proximité des équipes
Priorité 2

- Favoriser la présence régulière du responsable d'unité, le lien de confiance, la disponibilité, identifier des temps de communication instaurés, afin que les équipes ne se sentent pas isolées, qu'elles puissent inscrire leur action sous égide institutionnelle
- Favoriser la stimulation par l'encadrement : entretiens individuels, sur la formation, la carrière, la mobilité, les aspirations professionnelles

Fiche Action 30 : Favoriser la prise de recul des équipes de terrain
Priorité 3

- Etre plus précis sur les attentes envers les APP, les centrer sur les pratiques professionnelles, et non sur les usagers

- Favoriser les espaces permettant de verbaliser les difficultés à ne pas juger le comportement de certains parents (parfois les professionnels sont témoins d'évènements ou comportements qui leur sont insupportables)

3.5.2 Optimiser la communication au sein du service et l'ouverture sur l'extérieur

Fiche Action 31 : Mettre en place une meilleure communication sur les prestations du service et de l'établissement

Priorité 2

- Faire en sorte que chaque professionnel ait connaissance de toutes les prestations du service, des unités transversales. Outils : documents, journées institutionnelles, projet de service, résumé projet de service, projets d'unités
- Améliorer la diffusion de l'information au niveau du service, sur les actualités et projets du service et de l'établissement.
- Permettre les échanges de pratiques entre les équipes des hébergements, collectifs et appartements, et du milieu ouvert.
- Favoriser la communication des professionnels du service avec les services fonctionnels et les autres services opérationnels proposant les mêmes types de prestations, ou prenant en charge les usagers avant pendant ou après Adoseine.

Fiche Action 32 : Donner du sens aux demandes institutionnelles de remontée d'informations

Priorité 1

Les demandes de remontées d'informations augmentent, vers le pôle administratif ou la direction (tableaux et notes), sans qu'il n'y ait de retours par la suite. Les délais de retour par les équipes, notamment pour les rapports à destination de l'ASE, ne sont pas toujours respectés.

- Communiquer aux équipes sur les objectifs de ces demandes, et leur donner accès à l'analyse de ces informations
- Organiser des temps d'échanges entre les équipes éducatives et administratives, pour mieux comprendre les attentes et les contraintes des uns et des autres

Fiche Action 33 : Mutualiser les partenariats du service et mettre en place de nouveaux partenariats

Priorité 3

- Recenser l'existant des partenaires utilisés sur le service et créer un outil centralisé (base de données) dans les domaines de l'insertion, apprentissage, culturel, sportif, loisirs...
- Créer des outils communs de partenariat : ex un courrier type de liaison service Adoseine/partenaires (Ets Scolaires)
- Mettre en place de nouveaux partenariats : rencontrer les partenaires ressources sur le territoire pour présenter l'IDEFHI et le service Adoseine, ses missions, son public et réfléchir à la co construction de projets sur les thématiques encore non développées et en fonction des besoins des usagers

3.5.3 Favoriser la participation des professionnels à l'évolution de l'offre de service

Fiche Action 34 : Spécialiser certaines équipes et les rendre ressources sur leur thématique pour l'ensemble du service

Priorité 1

Des compétences plus pointues existent sur certaines équipes, selon leurs spécificités et les formations suivies. Elles ne sont que peu partagées, et certaines autres équipes confrontées aux mêmes problématiques peuvent se sentir isolées.

- Désigner certaines équipes comme ressources pour leurs collègues sur certaines problématiques : l'Ancre sur le public vulnérable, une équipe sur les MNA, l'UAER et la MAPA sur le repérage des situations de violences conjugales, certains professionnels sur la vie affective et sexuelle des adolescents

Fiche Action 35 : Créer des espaces pour saisir les enjeux et penser collectivement Adoseine et l'IDEFHI

Priorité 2

La compétence collective suppose un cadre et des temps communs qui lui permettent d'émerger.

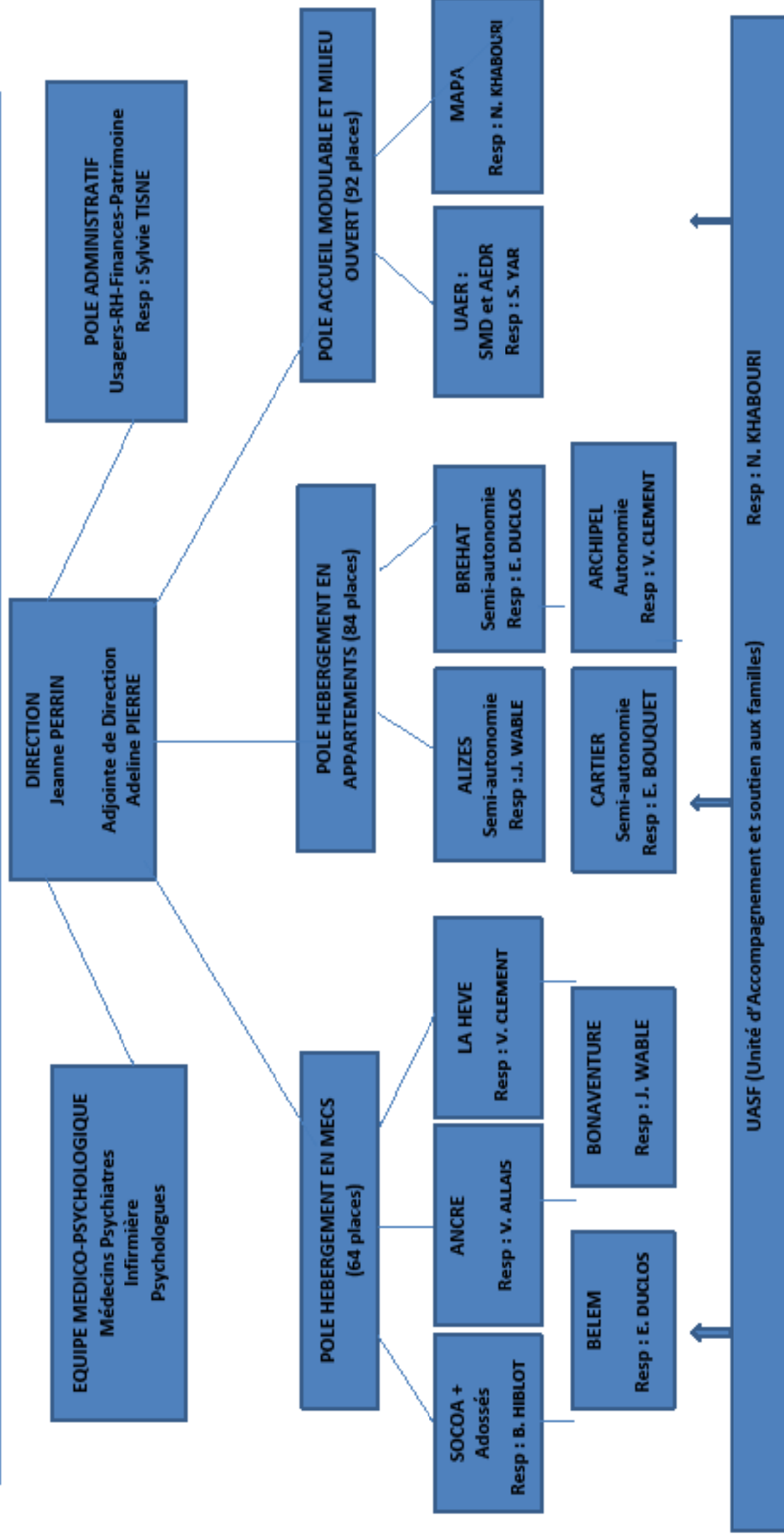
- Utiliser les expertises et compétences des professionnels pour alimenter des groupes de réflexion à thèmes, les observations du terrain sur l'évolution des besoins
- Permettre une montée en compétences, des apports sur l'évolution des politiques publiques
- Faire participer les professionnels aux projets en cours et à la prospective stratégique du service et de l'IDEFHI : Permettre la participation des professionnels du service à des groupes transversaux
- Favoriser le sentiment d'appartenance à un collectif, identité IDEFHI

ANNEXE



ANNEXE I : Organigramme service Adoseine 1^{er} Septembre 2017

ORGANIGRAMME ADOSEINE 2017



ANNEXE II : SWOT réalisé par les professionnels du service, Novembre 2016

Méthode SWOT : 8 groupes de travail pluri-professionnels ont été mis en place, représentant toutes les unités du service, animés par des cadres, pour mener cette réflexion.

FORCES	FAIBLESSES
Richesse et multitude des dispositifs (100%)	Lourdeur administrative (100%)
Compétences des professionnels (88%)	Manque de fluidité orientations Intra service (88%)
Pluridisciplinarité des équipes (63%)	Défaut de communication, entre les équipes et avec les familles (88%)
Qualité des prestations familles (50%)	Instabilité des équipes (63%)
Qualité du patrimoine, des locaux (50%)	Manque d'ouverture sur les dispositifs d'insertion (50%)
Transversalité et mutualisation (50%)	Manque de soutien et de reconnaissance des professionnels (50%)
OPPORTUNITES	MENACES
Opportunité de développement du partenariat (100%)	Restrictions budgétaires (100%)
Développement de nouvelles prestations (50%)	Communication externe, image de l'IDEPHI (88%)
Reconnaissance de la qualité et de la spécificité du service (50%)	Peu de réponses des partenaires pour les jeunes cumulant les problématiques (88%)
Taille et richesse de l'IDEPHI (50%)	Changement des orientations politiques : accompagnements plus courts (50%)
Possibilité de parcours professionnel au sein de l'IDEPHI (50%)	Concurrence entre les opérateurs (50%)

Forces

1. Richesse et multitude des dispositifs (8 groupes) : Diversité des modalités de prise en charge, panel de prestations, en lien avec les profils des publics accueillis, adaptabilité
2. Compétence de professionnels, expérience et expertise (7 groupes) : Professionnalisme, qualité des écrits, formations suivies par les agents : politique de formation intéressante, idefhi et adoseine (ex : formation à la carte grafism)
3. Pluridisciplinarité (5 groupes) : Diversité des métiers (psychos, psychiatres), plateau technique
4. Qualité des prestations à l'égard des familles (4 groupes) : Avancées du travail avec les familles ces dernières années, développement, prise en compte de la dimension famille, progression portée par une dynamique institutionnelle
5. Patrimoine de qualité, locaux adaptés, qualité d'accueil (4 groupes), beaucoup d'efforts faits, implantation bien répartie dans l'agglomération
6. Transversalité et organisation au sein du service Adoseine (4 groupes) : Mutualisation entre les unités, fluidité de l'information, outils, procédures

Faiblesses

1. Lourdeur administrative, récurrence des écrits à destination de l'ASE (8 groupes), des indicateurs, tableaux et questionnaires à l'interne
2. Les orientations intra Adoseine : caractère urgent, manque de fluidité (7 groupes), manque de critères formalisés (notamment MECS vers SA), manque de préparation des VPA et des accueils
3. Défaut de communication : dans les équipes, entre les équipes,(7 groupes), méconnaissance entre unités éducatives (ne connaissent pas les projets d'unités)
4. Instabilité des équipes en lien avec l'absentéisme (6 groupes) : Souffrance, arrêts maladie, usure, précarité, problème de l'accueil des nouveaux professionnels
5. Manque d'ouverture sur l'extérieur (4 groupes), manque de connaissance des dispositifs d'insertion, sorties parfois précipitées, mauvaise préparation
6. Manque de soutien et de reconnaissance des professionnels par la direction (2 groupes), dans les situations de danger, d'urgence

Opportunités

1. Volonté de développement du partenariat et réseau (8 groupes), partenaires insertion et logement, sanitaire et médico-social, collaboration déjà débutée avec la psychiatrie
2. Se développer sur de nouvelles prestations, répondre à des appels à projets (4 groupes), se positionner sur des dispositifs spécifiques, ou intermédiaires
3. Reconnaissance de la qualité des prestations du service Adoseine (4 groupes), dans l'IDEFHI et à l'extérieur
4. Taille et richesse de l'IDEFHI (4 groupes) : déploiement de l'implantation, patrimoine intéressant (véhicules, informatique), réactivité et professionnalisation des services fonctionnels (SIT, DST, cellule animation)
5. Possibilité de parcours professionnel au sein de l'IDEFHI (4 groupes), plan de formation et projets individuels, possibilités de mobilité interne dans l'IDEFHI

Menaces

1. Restrictions budgétaires, fermetures d'unités, fermetures de postes : diminue le panel de prestations, le budget devient le motif de toutes les décisions, perte de qualité
2. Communication externe : mauvaise image, réputation de l'IDEFHI
3. Augmentation des troubles psychiques chez les jeunes et leurs parents, augmentation d'actes délictueux de certains jeunes : besoin crucial de partenaires, parfois difficile, manque de souplesse au vu des profils accueillis (pistes limitées pour insertion scolaire et professionnelle, lenteur de l'administration judiciaire)
4. Changement de politiques publiques : baisse des APJM
5. Concurrence entre les opérateurs, à l'intérieur et à l'extérieur

ANNEXE III : Fiches Actions Priorité 1

Structure de la partie stratégique du projet de service Adoseine :

Objectif stratégique 1 : Poursuivre la personnalisation de l'accompagnement des adolescents

1.1 Améliorer l'écoute et la prise en compte des besoins des usagers.....

Fiche Action 1 : Améliorer la prise en considération des besoins des usagers lors de la visite de pré admission et lors de l'accueil

Fiche Action 2 : Aider le jeune à penser son projet de vie global.....

Fiche Action 3 : Mener des évaluations régulières de la satisfaction des usagers.....

1.2 Faire des projets personnalisés un outil de participation et d'anticipation du parcours du jeune ..

Fiche Action 4 : Elaborer collectivement le projet personnalisé.....

Fiche Action 5 : Faire du projet personnalisé un outil de fluidité du parcours

Fiche Action 6 : Permettre au jeune d'avoir une trace de la continuité de son parcours.....

1.3 Diversifier et clarifier les modalités d'accompagnement pour mieux les adapter aux besoins des usagers.....

Fiche Action 7 : Adapter la prestation d'accueil en appartements aux besoins des adolescents ..

Fiche Action 8 : Fluidifier le recours au repli ou hébergements exceptionnels

Fiche Action 9 : Poursuivre la spécialisation de certaines unités en réponse à des besoins spécifiques

Objectif stratégique 2 : Consolider les ressources familiales dans l'accompagnement des usagers

2.1 Garantir la place des familles dans le projet de leur enfant.....

Fiche Action 10 : Améliorer la communication du service à l'égard des parents.....

Fiche Action 11 : Prendre le temps d'écouter les parents et d'instaurer un lien de confiance

Fiche Action 12 : Associer les parents des adolescents accueillis en appartements à chaque étape du parcours de leur enfant.....

2.2 Promouvoir l'adoption d'un regard plus global sur le système familial

Fiche Action 13 : Elargir la palette du cadre des entretiens familiaux

Fiche Action 14 : Travailler avec l'environnement du jeune.....

2.3 Favoriser la participation des familles aux instances et espaces d'échanges

Fiche Action 15 : Permettre des échanges entre parents dans le cadre de groupes de parole.....

Fiche Action 16 : Instaurer des temps de réunions institutionnelles pour les parents

Objectif stratégique 3 : Mieux accompagner les adolescents vers l'autonomie

3.1 Aider l'adolescent à devenir autonome sur sa santé

Fiche Action 17 : Mettre en place des facteurs de protection des conduites à risque.....

Fiche Action 18 : Autonomiser l'adolescent sur la gestion de ses problèmes de santé

Fiche Action 19 : Promouvoir la qualité du cadre de vie des jeunes

3.2 Soutenir la scolarité et l'insertion socio-professionnelle des jeunes

Fiche Action 20 : Prévenir et accompagner les adolescents en rupture de parcours scolaire

Fiche Action 21 : Fluidifier l'orientation des adolescents vers les dispositifs d'insertion socio-professionnelle

3.3 Mieux anticiper et préparer la sortie du service et du dispositif de l'ASE

Fiche Action 22 : Elaborer pour chaque jeune un projet de sortie

Fiche Action 23 : Renforcer les actions d'inclusion pour les jeunes porteurs de handicap

Objectif stratégique 4 : Faire évoluer les postures et les pratiques professionnelles

4.1 Adopter une culture positive, en s'appuyant sur les potentialités et les ressources du jeune

Fiche Action 24 : Valoriser les adolescents dans les écrits et dans les pratiques quotidiennes ...

4.2 Individualiser les réponses aux agissements des adolescents

Fiche Action 25 : Ecouter, interpréter et répondre aux manifestations des adolescents

Fiche Action 26 : Favoriser un collectif au service de l'individu

4.3 Soutenir institutionnellement la prise de risque éducative

Fiche Action 27 : Identifier et mesurer les risques inhérents à l'accompagnement d'adolescents

Objectif stratégique 5 : Renforcer l'organisation et le management du service

5.1 Renforcer l'accompagnement des professionnels

Fiche Action 28 : Améliorer l'accueil des nouveaux professionnels dans le service

Fiche Action 29 : Promouvoir le management de proximité des équipes

Fiche Action 30 : Favoriser la prise de recul des équipes de terrain

5.2 Optimiser la communication au sein du service et l'ouverture sur l'extérieur

Fiche Action 31 : Mettre en place une meilleure communication sur les prestations du service et de l'établissement

Fiche Action 32 : Donner du sens aux demandes institutionnelles de remontée d'informations ...

Fiche Action 33 : Mutualiser les partenariats du service et mettre en place de nouveaux partenariats

5.3 Favoriser la participation des professionnels à l'évolution de l'offre de service

Fiche Action 34 : Spécialiser certaines équipes et les rendre ressources sur leur thématique pour l'ensemble du service

Fiche Action 35 : Créer des espaces pour saisir les enjeux et penser collectivement Adoseine et l'IDEFHI

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 1 : Poursuivre la personnalisation de l'accompagnement des adolescents	
1.1 Améliorer l'écoute et la prise en compte des besoins des usagers	
Fiche Action N°1: Améliorer la prise en considération des besoins des usagers lors de la visite de préadmission et lors de l'accueil	
Constats :	<p>Manque d'informations en amont sur le jeune, son parcours, sa famille, ses projets (scolaire, insertion, loisir, santé...)</p> <p>La famille est trop peu présente lors de la VPA.</p> <p>Le contenu et le déroulé des VPA sont très différents selon les unités.</p> <p>Les visites de préadmission servent de transmission d'informations entre les deux équipes et ne sont pas suffisamment centrées sur l'utilisateur et sa famille.</p> <p>Manque de trace du contenu des VPA, ne permettant pas de s'appuyer sur les premiers jalons posés lors de ce temps pour l'élaboration du PP</p> <p>La prise en charge n'est pas assez soutenue en début de mesure</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la transmission du dossier à la future équipe au plus tôt - Mettre en place une synthèse pré-VPA entre les deux unités (actuelle et future) - Favoriser la présence effective des parents en VPA - Elaborer une trame de compte-rendu de VPA commune au service indiquant le recueil des attentes et de l'avis du jeune et de sa famille sur sa future admission (l'expression de leurs besoins, de leurs craintes, de leurs représentations du service, qui pourrait entraîner réticence, crispations, anxiété voire angoisse) - Systématiser le compte-rendu de VPA - Personnaliser l'accueil sur les unités : renforcer la présence éducative les premiers temps d'accueil (prévoir un entretien éducatif avec le jeune dans la semaine de son admission), prévoir un kit d'accueil sur les unités d'hébergement pour que l'accueil soit matériellement préparé
Responsable de l'action :	<p>Adjoint de direction</p> <p>Responsables d'unité pour mise en œuvre sur les unités</p>
Partenaires/Unités/ Fonctions/Publics :	<p>Ensemble des jeunes accueillis par le service</p> <p>Les unités de milieu ouvert ne sont pas concernées par le kit d'accueil</p>

Moyens à mettre en œuvre :	<p>Elaborer la procédure d'accueil au sein du service afin d'inscrire dans l'organisation interne l'ensemble des étapes</p> <p>Elaborer des outils liés à la procédure : trame de VPA et trame de compte rendu de VPA</p>
Echéancier :	<p>2018 : élaboration de la procédure d'accueil et des outils</p> <p>2019 : mise en œuvre</p>
Indicateurs :	<p>Date d'élaboration de la procédure</p> <p>Tableau de bord indiquant : le nombre de synthèses pré-VPA par rapport au nombre de VPA, le nombre de VPA en présence des parents, le nombre de CR de VPA élaboré, le nombre d'avis de jeunes recueillis</p> <p>Nombre d'entretiens éducatifs réalisés dans la 1^{ère} semaine de l'accueil, et nombre d'accueils réalisés avec un kit d'accueil</p>

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 1 : Poursuivre la personnalisation de l'accompagnement des adolescents	
1.2 : Faire des projets personnalisés un outil de participation et d'anticipation du parcours du jeune	
Fiche Action N°5 : Faire du projet personnalisé un outil de fluidité du parcours	
Constats :	Le projet personnalisé est encore considéré comme un document administratif, il n'est pas suffisamment évalué, ni modifié si besoin. Il est rarement utilisé comme support lors des orientations internes, les objectifs précédemment définis sont trop peu repris. L'orientation à l'issue de la mesure est peu abordée dans le projet personnalisé.
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Solliciter l'avis du jeune et de sa famille et l'avis des partenaires sur l'évolution du PP à mi-mesure et à l'échéance - Evaluer le PP à mi-mesure en réunion d'équipe pour toute mesure supérieure à un an, et réajuster les actions en fonction dans le document PP - Evaluer le PP 2 mois avant l'échéance en réunion d'équipe - Construire le rapport d'évolution destiné à l'ASE proposant l'orientation la plus adaptée en fonction de cette évaluation
Responsable de l'action :	Responsables d'unité
Partenaires/Unités/ Fonctions/Publics :	Publics : l'ensemble des usagers accueillis dans les unités du service Partenaires institutionnels concernés
Moyens à mettre en œuvre :	Mise à l'ordre du jour des évaluations des PP en réunions d'équipe Appliquer la « procédure et outils projet personnalisés » du service S'appuyer sur le copil qualité du service pour l'évaluer
Echéancier :	2018 / 2019
Indicateurs :	Nombre de PP actualisés en réunion d'équipe à mi-mesure Nombre de PP évalués en réunion d'équipe 2 mois avant l'échéance de la mesure

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 1 : Poursuivre la personnalisation de l'accompagnement des adolescents	
1.3 Diversifier et clarifier les modalités d'accompagnement pour mieux les adapter aux besoins des usagers	
Fiche Action N°7 : Adapter la prestation d'accueil en appartements aux besoins des adolescents	
Constats :	<p>L'offre du service Adoseine est construite pour l'accueil des 14-16 ans en MECS et des 16-19 ans en appartements. (sauf exceptions)</p> <p>Les divers paliers de semi autonomie et autonomie proposés par le service ne sont pas identifiés comme tels.</p> <p>Manque de fluidité des orientations entre les MECS et les unités de semi-autonomie : passages trop rapides ou trop tardifs.</p> <p>Exigence trop forte de critères d'acquisition d'autonomie avant décision de l'orientation en service de semi-autonomie.</p> <p>Une fois la décision d'orientation prise, la préparation du passage de MECS vers appartements n'est pas suffisamment faite.</p>
Objectifs opérationnels :	<p>Penser l'orientation en appartement pendant la prise en charge en MECS dès 15,5 / 16 ans pour qu'elle puisse être opérationnelle dès 16 / 16,5 ans. (sauf exception) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observer et recenser les compétences du quotidien du jeune - Préparer l'orientation avec le jeune et sa famille - S'appuyer sur l'offre variée grâce aux différentes unités de semi-autonomie et autonomie (projets différents Alizés, Bréhat, Cartier et Archipel) pour proposer un projet adapté - Transmettre à l'unité de semi-autonomie choisie les observations afin que l'équipe puisse graduer l'accompagnement en fonction (lors de la synthèse pré VPA)
Responsable de l'action :	<p>Adjoint de direction</p> <p>Responsables d'unité</p>
Partenaires/Unités/ Fonctions/Publics :	<p>Publics accueillis en MECS du service, au SAUC, ou dans d'autres services (aussi familles d'accueil)</p>

<p>Moyens à mettre en œuvre :</p>	<p>Créer un outil d'observations spécifique sur les compétences du quotidien (se lève seul, respect des horaires, autonomie dans les transports, notions alimentation et linge...)</p> <p>Elaborer un outil de communication plus détaillé sur les modalités de semi-autonomie proposées par le service</p> <p>Mettre en place des synthèses pré-VPA dans le cadre des orientations vers des unités de semi-autonomie et autonomie</p> <p>Préparer avec le jeune son accueil en semi-autonomie : responsabilisation progressive au sein de la MECS, visite d'un appartement...</p>
<p>Echéancier :</p>	<p>2018 : élaboration d'un outil de communication sur les modalités de semi-autonomie, et d'un outil d'observation des compétences du quotidien</p> <p>2019 : mise en place des synthèses pré-VPA</p>
<p>Indicateurs :</p>	<p>Nombre d'outils d'observation remplis</p> <p>Plaquette de communication créée et diffusée</p> <p>Nombre de synthèses pré VPA réalisées avant des semi-autonomie</p> <p>Nombre de PP où l'orientation en semi autonomie est inscrite et des actions de préparation projetées</p>

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 2 : Consolider les ressources familiales dans l'accompagnement des usagers	
2.1 Garantir la place des familles dans le projet de leur enfant	
Fiche Action N°11 Prendre le temps d'écouter les parents et d'instaurer un lien de confiance	
Constats :	<p>Les équipes manquent parfois d'informations relatives à l'histoire familiale, et se lancent d'emblée dans les objectifs de la mesure. Les équipes ont parfois tendance à faire à la place plutôt que faire avec les parents.</p> <p>Les parents ne sont pas suffisamment considérés comme personnes ressources dans l'évolution de leur enfant faute d'avoir pu déceler ses ressources et les mobiliser.</p> <p>Les parents ne sont pas toujours associés à la rédaction du PP.</p> <p>La représentation des familles auprès des professionnels peut être préjudiciable.</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir les informations sur les problématiques et dynamiques parentales auprès des services (ASE/UTAS) et autorités compétentes (TGI). - Rencontrer les parents régulièrement et ne pas rester dans l'implicite : échanger, leur demander quelles sont leurs attentes pour leur enfant, quel est leur projet parental, que veulent-ils transmettre à leur enfant. - Concilier les objectifs de la mesure et les attentes des parents pour définir les axes de travail du PP
Responsable de l'action :	Responsables d'unité
Partenaires/Unités/Fonctions/Publics :	Ensemble du public accueilli au sein du service
Moyens à mettre en œuvre :	<p>Organiser la consultation de dossier de manière systématique et remplir la fiche de recueil d'information à l'issue</p> <p>Organiser des rencontres régulières avec les parents et être à leur écoute</p> <p>Etablir un compte rendu de chaque rencontre</p> <p>Appliquer la procédure PP du service</p>
Echéancier :	2018
Indicateurs :	<p>Nombre de consultations de dossier</p> <p>Nombre de fiche de recueil d'informations remplies</p> <p>Nombre de compte rendu de rencontres</p> <p>Nombre de PP réalisés en lien avec les parents</p>

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 2 : Consolider les ressources familiales dans l'accompagnement des usagers	
2.2 Promouvoir l'adoption d'un regard plus global sur le système familial	
Fiche Action N°13 : Elargir la palette du cadre des entretiens familiaux	
Constats :	<p>Pour les unités d'hébergement, les entretiens familiaux sont proposés principalement dans les locaux de l'unité, ce qui n'est pas adapté à certaines familles.</p> <p>Les équipes de MECS ne vont pas suffisamment au domicile, d'autres lieux de rencontres ne sont pas envisagés.</p> <p>L'UASF n'est pas suffisamment sollicitée pour l'étalement des équipes au soutien à la parentalité.</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Se donner les moyens de voir toutes les familles, dans les locaux ou ailleurs (domicile, lieu neutre, autre unité) - Identifier le responsable d'unité comme garant des entretiens familiaux - S'appuyer sur l'UASF en tant que ressource en termes de pratiques - Réfléchir à la création d'un lieu d'accueil familles hors les murs : PE axe 1 Poursuivre l'amélioration de l'accompagnement des usagers, 1.2 consolider les ressources parentales et familiales dans l'accompagnement de usagers, action 1 créer un pôle ressources famille
Responsable de l'action :	Responsables d'unités
Partenaires/Unités/Fonctions/Publics :	Les unités d'hébergement
Moyens à mettre en œuvre :	<p>Evaluer au cas par cas pour chaque situation le cadre idéal des entretiens familiaux, en réunion pluridisciplinaire</p> <p>Organiser dès que nécessaire des rencontres entre l'UASF et les unités d'accueil</p> <p>Participer à un groupe de travail IDEFHI pour la création du lieu d'accueil famille hors les murs</p>
Echéancier :	<p>2018</p> <p>2019/2020 : groupe de travail IDEFHI</p>
Indicateurs :	<p>Nombre de rencontres UASF/autres unités</p> <p>Nombre et lieux des entretiens familiaux</p>

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 3 : Mieux accompagner les adolescents vers l'autonomie	
3.1 Aider l'adolescent à devenir autonome sur sa santé	
Fiche Action N°17 : Mettre en place des facteurs de protection des conduites à risque	
Constats :	<p>La santé est souvent vue uniquement sous l'angle du soin. Manque de sensibilisation de l'ensemble des équipes (de direction, éducatives) à la promotion de la santé. La promotion de la santé et le bien-être sont rarement intégrés au PP. Les problématiques d'estime de soi, de respect de son corps (par soi-même ou par les autres), les conduites sexuelles à risque sont très présentes au sein du public adolescent, ainsi que les problématiques d'addictions.</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des ateliers bien être, et des actions menées en individuel ou en petits groupes par des psychologues éducateurs /infirmière du service - Mener des actions de prévention par des séances d'information et d'échanges autour de thèmes spécifiques (addictions, vie affective et sexuelle) : actions de groupes animées par infirmière/éducateurs/partenaires - Identifier les structures spécialisées sur lesquelles un appui est possible (La boussole, l'IREPS, le CRIAVS, la MDA, ...)
Responsable de l'action :	Direction
Partenaires/Unités/Fonctions/Publics :	<p>L'ensemble du public accueilli L'ensemble des unités du service, y compris les unités de milieu ouvert</p>
Moyens à mettre en œuvre :	<p>Formation des agents sur les conduites à risque : dépistage et facteurs de protection (cf formation vie affective et sexuelle en lien avec la DPA)</p> <p>Créer un livret regroupant l'ensemble des partenaires spécialisés qui peuvent intervenir en étayage d'une équipe ou directement auprès du public sur des problématiques spécifiques.</p>
Echéancier :	<p>2018 : lancement des formations 2019 : livret partenaires</p>
Indicateurs :	<p>Nombre de formations réalisées Nombre d'ateliers mis en place Nombre d'actions menées avec les partenaires spécialisés Existence du livret regroupant les partenaires spécialisés</p>

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 3 : Mieux accompagner les adolescents vers l'autonomie	
3.2 Soutenir la scolarité et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes	
Fiche Action N°21 : Fluidifier l'orientation des adolescents vers les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle	
Constats :	<p>L'insertion est un champ travaillé dans le projet personnalisé de chaque adolescent accompagné, le garant est l'éducateur référent. Chaque professionnel a son propre réseau (terrains de stage....) qu'il ne partage pas toujours</p> <p>Les professionnels du service possèdent des connaissances et compétences en matière d'insertion, mais sans pouvoir couvrir de manière homogène l'ensemble des champs (formation, emploi, insertion culturelle, sportive)</p> <p>Face à des situations et des parcours complexes, les équipes du service manquent de leviers méthodologiques pour travailler sur le positionnement des jeunes face à la construction d'un projet professionnel abouti.</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Partager et diffuser les informations relatives aux différents dispositifs d'insertion existants et en lien avec les partenaires socio-économiques externes (terrains de stage, employeurs potentiels...), qui proviennent notamment du comité technique insertion IDEFHI - Outiller les équipes éducatives pour accompagner les jeunes dans la construction de leur projet professionnel : formations et ateliers d'application des méthodes
Responsable de l'action :	<p>Direction</p> <p>Cadre Référent insertion du service</p>
Partenaires/Unités/ Fonctions/Publics :	<p>L'ensemble des unités du service</p> <p>Chargé de mission insertion IDEFHI</p>
Moyens à mettre en œuvre :	<p>Désigner un référent insertion par unité et créer un copil insertion Adoseine : animé par la direction et le cadre référent insertion du service et composé d'un professionnel de chaque unité, pour diffuser les informations à toutes les équipes.</p> <p>Mettre en place des formations Explorama pour outiller les équipes éducatives et des présentations par des conseillers Mission locale de la démarche ADVP.</p>
Echéancier :	<p>2018</p>
Indicateurs :	<p>Nombre de réunions du Copil</p> <p>Nombre de formations réalisées</p> <p>Nombre d'ateliers ADVP proposés aux jeunes du service Adoseine</p>

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 3 : Mieux accompagner les adolescents vers l'autonomie	
3.3 Mieux anticiper et préparer la sortie du service	
Fiche Action N°22 Elaborer pour chaque jeune un projet de sortie	
Constats :	<p>Les projets de sortie ne sont pas suffisamment formalisés, ni suffisamment préparés avec le jeune, sa famille et l'ASE.</p> <p>Les rendez-vous à 17 ans avec l'ICPE sont trop peu anticipés (entretiens rendus systématiques par la loi du 16 mars 2016 : « un an avant sa majorité, pour faire un bilan de son parcours et envisager les conditions de son accompagnement vers l'autonomie »).</p> <p>Les services de droit commun, très évolutifs dans leurs dispositifs, ne sont pas suffisamment connus par les professionnels.</p> <p>Manque d'un interlocuteur dédié au sein du service.</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le projet de sortie au sein du PP en y insérant un retro planning des démarches à effectuer durant l'année précédant la sortie (passages de relai, dossiers à constituer, contacts à prendre, démarches de recherche et d'inscription) - Mettre en place un livret de fin d'accompagnement individualisé récapitulatif des démarches entreprises avec le jeune : informations administratives importantes, démarches entreprises par le jeune, stages effectués, compétences validées - S'appuyer sur un outil actualisé recensant les services de droit commun (hébergement, santé, service social de secteur, mission locale etc...). - Enrichir le service des compétences d'un assistant de service social.
Responsable de l'action :	Direction Responsables d'unités
Partenaires/Unités/ Fonctions/Publics :	Ensemble des usagers en fin de parcours
Moyens à mettre en œuvre :	<p>Appliquer la procédure PP, et intégrer un projet de sortie avec retro planning lors du dernier renouvellement.</p> <p>Créer un livret de fin d'accompagnement de l'utilisateur, à remplir avec lui et à lui remettre à son départ.</p> <p>Créer un outil recensant les informations essentielles sur les services de droit commun par territoire : hébergement, santé, service social de secteur, mission locale.</p> <p>Créer un poste d'assistant social dans le service</p>
Echéancier :	2018-2019
Indicateurs :	<p>Nombre de PP avec projet de sortie</p> <p>Nombre de livrets d'accompagnement remis à la sortie</p> <p>Nombre de sollicitations de l'AS</p>

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 4 : Faire évoluer les postures et les pratiques professionnelles	
4.1 Adopter une culture positive, en s'appuyant sur les potentialités et les ressources du jeune	
Fiche Action N°24 : Valoriser les adolescents dans les écrits et dans les pratiques quotidiennes	
Constats :	<p>Les écrits professionnels sont souvent tournés vers les difficultés rencontrées, les comportements à corriger</p> <p>Besoin de postures professionnelles moins « expertes », plus « étayantes », une position basse, mettant en valeur les capacités de l'individu d'agir sur son environnement, plutôt que ses déficits</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les écrits professionnels, les rapports d'évolution, pointer et soutenir les compétences et les acquis - Dans la vie quotidienne, valoriser les compétences et les initiatives personnelles - Utiliser le collectif comme un contexte favorable aux apprentissages sociaux et à la valorisation - Favoriser les lieux d'échanges, de co-élaboration et les espaces de négociation avec les adolescents
Responsable de l'action :	<p>Direction</p> <p>Responsables d'unités</p>
Partenaires/Unités/Fonctions/Publics :	Toutes les unités du service
Moyens à mettre en œuvre :	<p>Dans la trame du projet personnalisé, ajouter un champ pour identifier les ressources et points d'appui chez l'adolescent</p> <p>Promouvoir dans les rapports d'évolution la mention des compétences et points d'appui dans chaque champ d'observation.</p> <p>Accompagnement des professionnels à un changement de culture, par l'encadrement et la direction</p> <p>Dans le cadre des projets d'unités, réflexion en équipes pour rendre ce principe opérationnel dans le fonctionnement de chaque unité.</p>
Echéancier :	<p>2018 : dans les écrits, dans les projets d'unités</p> <p>2018-2019 : accompagnement des professionnels</p>
Indicateurs :	<p>Trame du PP</p> <p>Rapports d'évolution</p> <p>Projets d'unités</p>

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 4 : Faire évoluer les postures et les pratiques professionnelles	
4.2 Individualiser les réponses aux agissements des adolescents	
Fiche Action N°25 : Ecouter, interpréter et répondre aux manifestations des adolescents	
Constats :	<p>Des comportements et manifestations fréquents des adolescents (fugues, scarifications, conduites à risque...) sont parfois interprétés uniquement comme des transgressions, et la réponse n'est pas systématique ni individualisée.</p> <p>Les pratiques d'individualisation sont parfois perdues au fil de l'accompagnement et du rythme quotidien...</p> <p>Dans les équipes, il existe des débats quotidiens autour du rapport à la règle et des sanctions (questionnement des jeunes dans une comparaison à l'autre, référence au « bon sens », les conflits adolescent-professionnel liés aux réponses immédiates, le sens de la transgression en fonction du jeune).</p> <p>La graduation des réponses (éducateur-CSE-directeur – loi pénale- ASE...) n'est pas toujours claire et engendre parfois de l'insatisfaction pour les professionnels.</p> <p>Des jeunes plus silencieux sont parfois oubliés au quotidien. Des passages à l'acte sont ensuite surprenants.</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Chercher le sens des manifestations non verbales de chaque usager : prendre le temps de les interpréter pour chaque adolescent au vu de sa problématique, en échanger régulièrement en équipe, en réunions cliniques. - Qu'il s'agisse ou non d'une transgression, favoriser une concertation et une décision d'individualisation de la réponse prise en réunion d'équipe. - S'il s'agit d'une transgression, y apporter systématiquement une réponse en lien avec cette transgression, applicable, différée et en lien avec l'analyse du sens de la transgression dans le parcours de vie du jeune. - Promouvoir et distinguer une réponse institutionnelle et une réponse légale
Responsable de l'action :	<p>Direction</p> <p>Responsables d'unités</p>
Partenaires/Unités/ Fonctions/Publics :	<p>Toutes les unités du service.</p>

<p>Moyens à mettre en œuvre :</p>	<p>Construire les ordres du jour des réunions d'équipe et réunions cliniques en fonction des manifestations de chacun, en faisant en sorte que toutes les situations soient évoquées régulièrement.</p> <p>Mener une réflexion institutionnelle sur la sanction, et sur son adaptation au cas par cas.</p> <p>Favoriser un cadre institutionnel fiable de réponse aux événements indésirables, application de la procédure de gestion des événements (et pas seulement la remontée d'information).</p>
<p>Echéancier :</p>	<p>2018/2019</p>
<p>Indicateurs :</p>	<p>Ordres du jour et CR des réunions CR groupe de travail sur la sanction Dans le cadre de l'observatoire des événements indésirables du service, nombre de notes dans lesquelles la partie « réponse » est renseignée</p>

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 4 : Faire évoluer les postures et les pratiques professionnelles	
4.3 Soutenir institutionnellement la prise de risque éducative	
Fiche Action N°27 : Identifier et mesurer les risques inhérents à l'accompagnement d'adolescents	
Constats :	<p>Lorsque le jeune n'est plus sous le regard du professionnel (à domicile, en sortie libre, dans un appartement), on ne peut plus tout contrôler.</p> <p>Les professionnels à tous niveaux ont parfois des difficultés à accepter de ne plus tout maîtriser, et à voir ceci comme un pan de son projet personnalisé, donc à l'utiliser comme une opportunité.</p> <p>La question de la responsabilité du professionnel de l'équipe/ de l'institution se pose fréquemment.</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Valider des prises de risques mesurées, liées à des nécessaires expérimentations pour chaque adolescent, au travers de son projet personnalisé (sorties libres, sorties progressives, retours en famille, maintien en famille) - Soutenir les équipes dans la démarche d'évaluation du risque - Accepter de se tromper et l'assumer institutionnellement - Utiliser l'accueil de mineurs en appartements comme une mise en expérimentation de la vie quotidienne. - Adapter l'accompagnement en appartements en fonction de chaque situation : contacts physiques quotidiens du mineur nouvel arrivant, contacts téléphoniques ou physiques réguliers, rencontres au bureau éducatif ou dans les appartements
Responsable de l'action :	Responsables d'unités
Partenaires/Unités/Fonctions/Publics :	Toutes les unités du service
Moyens à mettre en œuvre :	<p>-Mener une réflexion sur la prise de risque éducatif et l'évaluation de ce risque dans chaque projet d'unité (selon les modalités)</p> <p>-Identifier dans les projets d'unité le circuit des décisions (réflexion en équipe, validation par le cadre, mise en œuvre par tel professionnel...)</p> <p>-Préparation des ordres du jour des réunions d'équipe (demande de l'équipe ou du cadre d'évoquer telle situation...)</p> <p>-Information de tout évènement indésirable</p>
Echéancier :	2018
Indicateurs :	Projets d'unité, CR réunions, Notes d'incidents

SERVICE Adoseine	
Objectif Stratégique 5 : Renforcer l'organisation et le management du service	
Objectif opérationnel 5.1 : Renforcer l'accompagnement des professionnels	
Fiche Action N°28 : Améliorer l'accueil des nouveaux professionnels dans le service	
Constats :	Les professionnels arrivant dans le service sont immédiatement mis en situation d'emploi sur un planning classique (par ex nuits). Les nouveaux professionnels ne reçoivent pas de document de référence à leur accueil, ne savent pas précisément ce qu'on attend d'eux, ni les ressources qu'ils peuvent actionner.
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Informer les nouveaux agents des droits et devoirs des fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions et leur transmettre le règlement intérieur de l'IDEFHI - Transmettre Fiche métier (ex : éducateur) et fiche de poste (ex : éducateur en MECS du service Adoseine) - Transmettre le livret d'accueil IDEFHI, qui comporte notamment des informations sur le pôle santé au travail, les instances représentatives du personnel... - Transmettre le projet institutionnel : le Projet d'établissement IDEFHI, le projet de service Adoseine et le projet d'unité - Désignation par le responsable dans l'équipe d'une personne ressource (tutorat), chargée de présenter les 1ers temps au nouvel agent le fonctionnement de l'unité et les situations des jeunes - Planning adapté : temps de « doublure », pas de nuits les 1ers jours - Entretien avec le responsable d'unité 1 mois après la prise de poste, puis 6 mois, puis entretien d'évaluation
Responsable de l'action :	Directrice Responsables d'unités
Partenaires/Unités/ Fonctions/Publics :	Tous professionnels du service Adoseine
Moyens à mettre en œuvre :	<p>Elaborer une procédure d'accueil dans le service (documents à remettre) et dans l'unité (accueil par le cadre, désignation d'un collègue ressource, principes relatifs au planning la 1^{ère} semaine de service)</p> <p>Elaborer des outils de communication : synthèse projet de service, projets d'unité</p> <p>Mettre en place un « pack » d'accueil comportant tous les documents (papier ou clé USB)</p>
Echéancier :	2018 : élaboration d'une procédure d'accueil dans le service et l'unité 2019 : outils de communication
Indicateurs :	Elaboration et diffusion de la procédure d'accueil Elaboration synthèses projet de service et projets d'unités Nombre de documents transmis

SERVICE ADOSEINE	
Objectif Stratégique 5 : Renforcer l'organisation et management du service	
Objectif opérationnel 5.2 : Optimiser la communication au sein du service et l'ouverture sur l'extérieur	
Fiche Action N°32 : Donner du sens aux demandes institutionnelles de remontée d'informations	
Constats :	<p>Les demandes de remontées d'informations sont en augmentation, notamment les informations à transmettre par les équipes éducatives vers le pôle administratif et vers la direction : demandes régulières sur les situations des jeunes (tableaux doubles mesures, attentes familles d'accueil, indicateurs plus détaillés pour le rapport d'activité) et notes d'incidents. Pas de retours à ces écrits.</p> <p>Les délais de retour des écrits à destination de l'ASE ne sont pas toujours respectés par les équipes éducatives.</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer aux équipes les objectifs de ces remontées d'informations (recenser les besoins des jeunes pour mieux répondre à leurs besoins, observer des évolutions de la population...) - Donner accès aux équipes à l'analyse des informations - Donner aux équipes un retour sur la gestion des événements indésirables - Organiser des temps d'échanges entre les équipes éducatives et les agents administratifs du pôle usagers, pour mieux comprendre les attentes et les contraintes de chacun (manière de remplir le tableau, variation du détail de traitement par la secrétaire selon la mise en forme par l'éducateur...)
Responsable de l'action :	Adjoint de direction Responsables d'unité
Partenaires/Unités/ Fonctions/Publics :	Professionnels du service Adoseine
Moyens à mettre en œuvre :	<p>Accompagner tout nouvel outil institutionnel à remplir par les équipes d'une explication via leur responsable d'unité</p> <p>Transmettre aux équipes chaque année un bilan de ces tableaux (évolution du nombre d'enfants en attente de familles d'accueil, du nombre d'enfants en double mesure, du nombre de MNA...), dans le rapport d'activité du service</p> <p>Retourner à l'équipe les notes d'incidents complétées par les réponses du cadre et de la direction</p> <p>Organiser la participation d'une secrétaire du pôle usager aux réunions d'équipe deux fois par an pour faire un point sur les outils</p>

Echéancier :	2018
Indicateurs :	<p>Nombre de notes explicatives accompagnant les outils</p> <p>Transmission et commentaire du rapport d'activité par le responsable en réunion d'équipe chaque année dans chaque équipe (compte-rendus)</p> <p>Nombre de notes d'incidents dont la cas « date de retour à l'équipe » est remplie</p> <p>Nombre de réunions d'équipes auxquelles participe une secrétaire (compte-rendus)</p>

SERVICE ADOSEINE	
Objectif Stratégique 5 : Renforcer l'organisation et management du service	
Objectif Opérationnel 5.3 : Favoriser la participation des professionnels à l'évolution de l'offre de service	
Fiche Action N° 34 : Spécialiser certaines équipes et les rendre ressources sur leur thématique pour l'ensemble du service	
Constats :	<p>Les compétences des professionnels, pointues sur certains domaines, existent à Adoseine sur toutes les équipes, selon les parcours et les formations de chaque professionnel.</p> <p>Elles ne sont pas repérées formellement par le service, donc sont peu mutualisées avec les autres équipes. Chaque équipe peut se sentir isolée avec ses problématiques, pour lesquelles d'autres équipes ont déjà pensé des réponses.</p> <p>L'objectif est qu'une équipe puisse soutenir ou conseiller une autre équipe sur une problématique, à l'image de l'UASF sur les liens parents-enfant.</p>
Objectifs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none"> - Désigner l'Ancre comme équipe ressource sur l'accompagnement et l'orientation des grands adolescents vulnérables - Désigner une équipe MNA comme équipe ressource sur l'accompagnement des jeunes étrangers, l'interculturalité et les démarches à effectuer - Désigner l'UAER et la MAPA comme équipes ressources sur le repérage des situations dans lesquelles un passage de relai est nécessaire, notamment les situations de violences conjugales - Désigner des professionnels comme équipe ressource sur les méthodes à utiliser pour aborder avec les adolescents leurs conduites sexuelles (lien avec action DPA)
Responsable de l'action :	Directrice Adjointe de direction (plan de formation)
Partenaires/Unités/ Fonctions/Publics :	Equipes ressources : Ancre, MNA, UAER, MAPA, infirmière et éducateurs ciblés Equipes bénéficiaires : l'ensemble des équipes du service
Moyens à mettre en œuvre :	Formations spécifiques à mettre en place Communication aux autres équipes des spécificités de chacune Définition des modes d'interpellation d'une équipe par une autre Définition des modes de collaboration (intervention d'un professionnel d'une équipe en réunion de l'autre équipe, ou collaboration avec le référent uniquement)
Echéancier :	Lancement des formations spécifiques en 2018 Mise en place des collaborations en 2019
Indicateurs :	Nombre de sollicitations des équipes ressources Amélioration de l'accompagnement des situations particulières par l'ensemble des équipes (diminution des notes d'incident et performance des projets de sortie)

IDEFHI

INSTITUT DÉPARTEMENTAL
DE L'ENFANCE, DE LA FAMILLE
ET DU HANDICAP POUR L'INSERTION

● Adresse Postale : Route de Sahurs, CS10004, 76380 Canteleu

● Standard : 02 35 52 43 43

● www.idefhi.fr