

L'hébergement diversifié à la Protection Judiciaire de la Jeunesse des Bouches du Rhône :

Un dispositif en mouvement, des pratiques établies, un savoir-faire à structurer
et à formaliser au profit du public et des partenaires

Mémoire projet

"Aux jeunes, ne traçons pas un seul chemin ; ouvrons-leur toutes les routes"

Léo Lagrange (1900-1940)

INTRODUCTION

J'ai intégré la **Protection Judiciaire de la Jeunesse** comme éducateur par voie de concours en 2005. J'exerce aujourd'hui mes fonctions au sein de l'**Unité Éducative d'Hébergement Diversifié (UEHD) Salon de Provence**. Cette unité fait partie des établissements de placement de la PJJ déployés dans le département des Bouches du Rhône (cf. organigramme)¹.

Après avoir exercé deux années au sein de l'établissement pénitentiaire pour mineur (EPM) de Marseille, j'ai obtenu une mutation pour le foyer d'hébergement collectif de Martigues.

J'ai eu l'opportunité en 2011 de postuler et d'être retenu lors d'un appel à candidature pour la **mission d'hébergement diversifié des Bouches du Rhône qui deviendra en septembre 2016 l'UEHD Salon de Provence**. Le pilotage de cette mission initiée sur le territoire en 1999 venait d'être confiée au Directeur du foyer de Martigues.

L'Administration avait le projet de développer des modalités de placement diversifiées et individualisées pour les jeunes sous-mains de justice, en prenant comme modèle les pratiques de l'ASE (Aide Sociale à l'Enfance, organisme du Conseil Départemental). Cette initiative est née d'une demande de plus en plus forte qu'exprimaient les professionnels de la PJJ qui souhaitaient disposer sur le territoire de solutions de placement individualisées tel que l'accueil familial ou le suivi en « semi-autonomie » pour répondre de manière plus adaptée à certaines orientations. Les placements judiciaires qui ne s'effectuaient jusqu'alors que dans les foyers d'hébergement collectif montraient leurs limites face à certaines situations particulières.

La diversification du placement judiciaire et l'UEHD qui est le terrain professionnel qui m'occupe aujourd'hui vont donc constituer la matière de ce « mémoire projet » réalisé dans le cadre de la formation CAFERUIS que j'ai débutée en 2015 avec le Collège coopératif d'Aix en Provence.

¹ Annexe 1(organigramme de la Direction Territoriale de la PJJ des Bouches du Rhône)

La mission d'hébergement diversifié qui s'est déployée sur le département durant plusieurs années a connu, en raison de son caractère expérimental, de nombreux changements administratifs conduisant à des renouvellements successifs de responsables (responsable d'unité et Directeur) causés par des changements de services de rattachement.

En dépit des événements qui ont marqué son évolution, le service a pu développer des solutions et une expertise sur les modalités de placement diversifié lui permettant de répondre aux demandes des services de la PJJ et les Magistrats des Bouches du Rhône.

Bien que la situation se soit améliorée avec la création récente de l'Unité, l'instabilité permanente qu'a connue ce service depuis sa création est la conséquence des difficultés encore présentes aujourd'hui.

En dehors des atouts qu'elle présente, l'UEHD fait en effet apparaître des lacunes dans son organisation et son fonctionnement, mettant en jeu sa légitimité et sa pérennité au sein du dispositif d'hébergement de la PJJ.

Ainsi la problématique qui se pose est de savoir comment et par quels moyens structurer l'UEHD, rendre visible son activité sur le territoire afin de répondre au mieux aux besoins du public accueilli, des collaborateurs et des partenaires.

Pour rester fidèle à la méthodologie de projet qui se décline en 3 parties : conception, programmation, évaluation, je commencerai tout d'abord par présenter l'UEHD en définissant son cadre, son organisation, ses modalités d'action et en donnant quelques éléments historiques. Je développerai aussi dans cette partie le sujet des politiques publiques dans lesquels s'inscrit la délinquance des mineurs qui permet de donner un éclairage sur les enjeux autour de cette question.

Ma deuxième partie sera consacrée à la réalisation de la démarche diagnostique sur l'UEHD dans la perspective d'élaborer un projet d'amélioration. Elle consistera en un état des lieux du service par une analyse objective des observations faites du terrain.

Je développerai dans la 3^{ème} partie le plan d'action que j'envisage de mettre en œuvre au regard des éléments recueillis par la démarche diagnostique.

Enfin dans la quatrième et dernière partie, il sera question dans un premier temps de situer la PJJ dans le champ de l'évaluation et de la législation en vigueur concernant les établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans un deuxième temps j'aborderai l'évaluation du

projet que j'ai conçu pour l'UEHD afin d'avoir des repères permettant de mesurer l'écart entre la situation initiale et le résultat escompté dans chaque domaine ciblé par le projet.

1 L'UNITÉ ÉDUCATIVE D'HÉBERGEMENT DIVERSIFIÉ DES BOUCHES DU RHÔNE : UN SERVICE DE LA PROTECTION JUDICIAIRE DE LA JEUNESSE

1.1 LE CADRE ADMINISTRATIF

Les UEHD relèvent de la **Protection Judiciaire de la Jeunesse**. Comme tous les établissements et services de la PJJ, leur action est fondée sur les principes de l'**Ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante**². Cette disposition législative du code pénal témoigne de la spécificité du système judiciaire français dans le traitement de la délinquance juvénile, système spécifique se traduisant par des lois et des procédures judiciaires adaptées aux mineurs auteurs d'infractions pénales, et par des acteurs spécialisés chargés de faire appliquer le droit en la matière : tribunaux pour enfants, Juge pour enfants (cf. annexe présentation de la PJJ)³

L'action de l'UEHD auprès des mineurs délinquants « **sous-main de justice**⁴ » s'inscrit donc dans les missions de la PJJ, confiées par l'Autorité Judiciaire dont elle dépend : **le Ministère de la Justice**.

1.2 L'HÉBERGEMENT DIVERSIFIÉ AU SEIN DE LA PJJ DES BOUCHES DU RHÔNE, MISE EN PLACE EXPÉRIMENTALE.

La PJJ des Bouches du Rhône développe depuis plusieurs années un dispositif visant à proposer des solutions d'hébergement individualisé et diversifié à destination des mineurs ou jeunes majeurs pour qui elle exerce des mesures judiciaires.

²On désigne sous le terme **ordonnance de 1945** une des ordonnances de 1945 en France, signée le 2 février sur l'enfance délinquante. Elle modifie les tribunaux pour enfants créés par la loi du 22 juillet 1912 et le juge des enfants et définit clairement la primauté de l'éducatif sur le répressif.

³ Annexe 2 Présentation de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

⁴Le terme « personnes placées **sous-main de justice** (PPSMJ) » désigne les personnes faisant l'objet d'une mesure restrictive ou privative de liberté par décision de **justice** en milieu ouvert ou fermé (établissement pénitentiaire): les personnes incarcérées, les semi-libres, les bénéficiaires de permissions de sortie ... »

Ce dispositif se développe sur le territoire national soit sous la forme d'Unité, soit sous celle d'une mission rattachée la plupart du temps à un établissement de placement, ce qui a été le cas dans le Département des Bouches du Rhône.

En effet, la **mission d'hébergement diversifié des Bouches du Rhône a vu le jour dès 1999**, initiée à titre expérimental par l'Administration depuis un foyer de Marseille (Foyer la Roche verte).

Les professionnels de la PJJ en exprimaient alors fortement la demande, le Département manquant de solutions d'hébergement adaptées à certaines situations auxquelles répondait mal l'hébergement collectif.

Cette demande s'inspirait des pratiques de l'**ASE (Aide Sociale à l'Enfance)**, relevant du Conseil Départemental, et de l'intérêt que présentaient ces modalités d'accompagnement éducatif.

Malgré le besoin bien identifié et la nouveauté du projet, cette mission a eu beaucoup de mal à réunir les moyens nécessaires à son activité et ainsi à se faire reconnaître comme un service de la PJJ à part entière. Créée au départ comme une expérimentation, elle ne pouvait se faire que sous couvert d'une structure existante. Ainsi son efficacité sur le territoire étant difficilement prévisible, les moyens consacrés par l'Administration à cette mission étaient limités à ceux de l'établissement dont elle dépendait.

Le pilotage de cette mission a été confié successivement à plusieurs établissements de placement, ce qui a entraîné des changements fréquents sur les plans administratif (juridique) et organisationnel (personnel et encadrement).

Il faut attendre septembre 2011, à la suite d'un nouvel appel à candidature de la part de l'administration, pour que le projet de créer un dispositif d'hébergement diversifié sur le territoire des Bouches du Rhône apparaisse plus concret pour les services et les professionnels.

Deux éducateurs vont alors postuler et être retenus pour développer la mission.

Ils feront partie respectivement des UEHC (Unité Éducative d'Hébergement Collectif) des Chutes Lavie à Marseille et de saint Roch à Martigues sur des postes dédiés à ce nouveau projet. La tâche de développer cette mission d'hébergement diversifié revenait donc aux 2 éducateurs nouvellement recrutés.

Ces derniers ont dû tout d'abord constitué un réseau de familles d'accueil en procédant à un recrutement par la diffusion d'une annonce via les journaux et magazines municipaux mensuels des communes du département.

Concernant les prises en charge en logement autonome, Les 2 professionnels ont dû également aller à la rencontre des différentes structures d'hébergement telles que les foyers de jeunes travailleurs (FJT), les résidences sociales de Marseille et des communes environnantes, ainsi que certaines résidences hôtelières du secteur privé.

Aussi, un long travail de prospection a dû être effectué par les deux éducateurs à leur arrivée avant de pouvoir envisager le moindre accueil.

Il a donc fallu un certain délai afin de réunir les conditions minimales pour débiter le traitement des demandes qui étaient adressées par les seuls services ayant connaissance de l'existence du dispositif.

Il est à noter que ce travail s'est fait avec le « risque » permanent pour la mission d'être interrompue par l'administration. Cette éventualité était fonction de l'activité générée. Sa pérennité ainsi que celle des deux postes d'éducateur n'étaient donc aucunement garanties.

Les possibilités d'accueil que pouvait offrir la mission se sont accrues progressivement, au fur et à mesure du recrutement et des partenariats établis. Ainsi, la mission a pu répondre favorablement à des demandes d'admission et atteindre assez rapidement sa capacité maximale de prise en charge qui est de 6 jeunes par éducateur, soit 12 au total. Cette situation a permis, au courant de l'année 2013, le recrutement d'un 3^{ème} éducateur par un nouvel appel à candidature en interne au sein du foyer d'Aix en Provence.

Aussi, la mission va connaître au cours des années suivantes plusieurs modifications fonctionnelles et structurelles causées par des changements d'établissement de rattachement (cf. frise historique)⁵, et de ce fait la succession de plusieurs chefs de service et de directeurs.

⁵ Annexe 3 (frise historique marquant l'évolution du dispositif d'hébergement diversifié de la PJJ des Bouches du Rhône)

Il convient de préciser que ces changements successifs intervenus au sein de la mission proviennent aussi du fonctionnement inhérent à l'Administration qui est amenée à se réformer régulièrement depuis l'échelon supérieur jusqu'au niveau opérationnel, ici les services et les établissements territoriaux

Le service a pu toutefois s'appuyer sur la stabilité de l'équipe éducative, restée la même depuis le début.

Cependant, les changements sur les plans structurel et administratif vécus par le service depuis plusieurs années n'ont pas été sans effet sur son fonctionnement et donc sur l'activité déployée autant auprès des collaborateurs (services de la PJJ, Magistrats, familles d'accueil, Partenaires extérieurs ...) que du public accueilli.

1.3 LE DISPOSITIF D'HÉBERGEMENT DIVERSIFIÉ AUJOURD'HUI : L'UEHD. Son statut juridique, sa composition, ses missions, ses modalités d'actions

Le statut d'unité acquis dernièrement confère à ce service une réelle reconnaissance juridique et administrative et par la même des moyens de fonctionnement autrement « supérieurs » à ceux consacrés à une simple mission.

Son siège est fixé dans les locaux d'une maison de ville à Salon de Provence, bureaux occupés depuis 1 an par la mission.

Ainsi l'arrêté de création de l'UEHD a permis aux 3 éducateurs issus chacun de 3 Unités d'hébergement différentes, d'être regroupés par la voie des mutations au sein d'une même unité administrative. Ces derniers, qui intervenaient dans le cadre d'une lettre de mission, exercent désormais leur activité sous couvert d'un arrêté d'affectation au sein du nouveau service.

L'effectif de cette unité est aujourd'hui de 3 éducateurs titulaires à temps plein, 1 psychologue contractuel à mi-temps et depuis septembre 2016, 1 secrétaire administrative titulaire à temps plein.

Certaines tâches administratives étaient assurées jusqu'alors par les différentes secrétaires des établissements de rattachement successifs et au cours des deux dernières années, en alternance, par du personnel de la Direction Territoriale.

La Responsable actuelle occupe son poste à temps plein depuis la création de l'unité. Depuis septembre 2015 elle assurait cette fonction à temps partiel, dans le cadre d'une lettre de mission,

le reste du temps étant consacré aux activités liées à son statut initial de conseillère technique auprès de la Direction Territoriale.

Le poste de Direction a lui aussi été renouvelé par l'arrivée en février 2017 d'une Directrice à la tête de l'établissement de placement éducatif (EPE) d'Aix en Provence dont dépend aujourd'hui l'UEHD ainsi que l'UEHC « le relais du soleil » situé dans la commune d'Aix en Provence.

L'UEHD Salon de Provence a pour mission de répondre aux besoins particuliers des services de la PJJ des Bouches du Rhône en matière de **solutions d'hébergement individualisées et diversifiées**. Dans les faits elle est essentiellement sollicitée par les UEHC (Foyers d'hébergement de la PJJ) et par les (UEMO) Unité Éducative de Milieu Ouvert.

Son action vise un public de mineurs et jeunes majeurs de 13 à 21 ans faisant l'objet de mesures de justice, **public** pour lequel il semble nécessaire, voire inévitable, d'envisager un placement mais dont le profil (fragile, influençable...) ou le projet apparaissent incompatibles avec une prise en charge dans un foyer d'hébergement collectif de la PJJ.

La capacité d'accueil d'une UEHD est de 24 places. Le cahier des charges pour ce type de service prévoit 4 équivalents temps plein d'éducateurs. Cependant la capacité de l'UEHD des Bouches du Rhône est actuellement de 18 places avec 3 éducateurs. Le 4ème poste doit paraître à la prochaine circulaire de mobilité.

À ce jour, son action consiste principalement en deux modalités de prise en charge : « **l'accueil familial** » et l'accompagnement éducatif en « **semi-autonomie** ». Elle s'appuie sur un réseau constitué d'une dizaine de « **familles d'accueil** » recrutées selon une procédure établie par le service.

Pour ce qui est des accompagnements en « semi-autonomie », elle collabore avec plusieurs structures d'hébergement de type : **foyers de jeunes travailleurs, résidences sociales, résidences hôtelières**, implantés dans Marseille et certaines communes environnantes. La collaboration avec ces établissements s'effectue dans le cadre d'une convention-cadre de partenariat avec la Direction Territoriale de la PJJ des Bouches du Rhône. Pour cette modalité d'action, elle dispose également de deux appartements autonomes dont la PJJ est propriétaire : un premier situé dans les locaux de l'UEHD à Salon de Provence et l'autre dans le centre-ville d'Aix en Provence.

Cette dernière modalité de prise en charge est destinée à répondre à des situations **de jeunes entre 16 et 18 ans et à titre exceptionnel jusqu'à 21 ans** pour lesquels il apparaît pertinent de préconiser un suivi éducatif en « semi-autonomie ». Elle se traduit par une prise en charge particulière et individualisée à partir d'un logement autonome mis à disposition par un des partenaires, et dont **la finalité est d'accompagner le jeune vers son « autonomie totale »**.

La condition première que doit remplir le jeune pour en bénéficier est d'être inscrit dans une activité professionnelle régulière (contrat d'apprentissage...) ou une formation qualifiante. Il doit en effet pouvoir justifier d'un minimum de ressource financière pour assurer une partie des redevances mensuelles du logement.

Cela implique également de la part du jeune un certain degré de maturité et des prédispositions pour faire face aux contraintes liées à la vie autonome.

Saisie de l'UEHD :

L'UEHD est destinée à répondre prioritairement aux demandes des services et des établissements de placement des Bouches du Rhône, et de manière ponctuelle à ceux des autres Départements.

Le mode de saisie se fait par la transmission au service, par fax, d'une demande écrite accompagnée d'une **fiche de liaison**⁶ faisant état de la situation personnelle et judiciaire du jeune homme ou de la jeune fille concernés et dans laquelle sont explicitées les raisons de la demande (recherche d'une individualisation de la prise en charge...) et la forme envisagée (demande **d'accueil familial** ou d'un suivi en « **semi-autonomie** »).

La demande est étudiée collégalement lors de la réunion de service hebdomadaire. Dans le cas d'un avis favorable émis par l'équipe, il s'ensuit une procédure d'admission en plusieurs étapes, allant de la rencontre du jeune, de ses responsables légaux le cas échéant et de l'éducateur représentant le service demandeur, jusqu'à l'installation de ce dernier en famille d'accueil ou en studio.

Une fois l'Ordonnance de placement établie par le Magistrat et l'admission réalisée, la prise en charge est assurée par un éducateur désigné comme référent de la situation, selon les modalités et les objectifs préalablement définis.

⁶ Annexe 4 Fiche de liaison destinée aux établissements et services de la PJJ des Bouches du Rhône pour adresser leurs demandes d'admission à l'UEHD.

L'unité éducative d'hébergement diversifié de la PJJ des Bouches est donc un service en pleine construction. Nous l'avons vu, son activité, au même titre que pour les autres services de la PJJ, s'inscrit dans les missions que lui confie le ministère de la Justice. De ce fait, elle est soumise également aux politiques menées par les plus hautes autorités de l'état. L'évolution de ce dispositif passé de mission à unité n'est donc pas un phénomène isolé mais doit être mis en lien avec un contexte plus global des politiques menées à l'égard des mineurs délinquants.

1.4 LES POLITIQUES PUBLIQUES CONCERNANT LA DÉLINQUANCE DES MINEURS L'effet de balancier : entre menaces et opportunités.

La façon de traiter et de prévenir la délinquance des mineurs est un sujet qui préoccupe depuis longtemps les pouvoirs publics. Aujourd'hui encore, elle occupe une place conséquente dans les débats que mènent les responsables politiques, aussi bien dans les instances nationales qu'à l'échelle territoriale.

L'action publique dans ce domaine apparaît de nos jours comme un enjeu de société, que les politiques de tous bords mettent en débat au gré des événements médiatiques.

Les principes de L'Ordonnance de 1945, texte fondateur de la PJJ, comme énoncé plus haut, rappellent la spécificité du système judiciaire français dans le traitement de la délinquance juvénile. Parmi ces principes, figure celui du « **primat de l'éducatif sur le répressif** », principe qui doit prévaloir dans toute réponse judiciaire apportée à un acte de délinquance commis par un mineur.

Ces principes, qui par ailleurs relèvent du droit constitutionnel, ne sont pas à ce jour remis en cause et s'imposent donc aux Politiques exerçant le pouvoir quel que soit le bord auquel ils appartiennent. Ils font cependant l'objet d'avis divergents quant à leur application au niveau des politiques publiques.

Ceci permet de comprendre les nombreuses réformes, plus d'une trentaine à ce jour, dont a fait l'objet cette Ordonnance du 02 février 1945 relative à l'enfance délinquante.

Nous assistons depuis plusieurs années à une alternance entre deux conceptions de la politique à mener à l'égard de cette jeunesse délinquante. D'une part, une politique qui fonde son action sur le principe « **d'éducabilité**⁷ » de l'enfant au sens où l'entend le célèbre pédagogue Philippe

⁷« L'éducabilité est le postulat selon lequel tout enfant et tout être humain est éduicable et qu'on peut le faire progresser... ». Philippe MEIRIEU, le choix d'éduquer, éthique et pédagogie, Paris : ESF, 1991.198 P

MEIRIEU et qui s'inscrit dans les valeurs véhiculées par l'ordonnance de 1945. Cette politique va conduire à des réponses judiciaires en ayant recours prioritairement à la mise en œuvre de mesures relevant du champ éducatif. Ces réponses qui vont tenir compte de la personnalité du mineur et de sa situation globale (contexte personnel, familial dans lequel ce dernier évolue...) mais aussi de la possibilité qui lui est donnée de réparer sa faute par la sanction pénale.

Et d'autre part une politique dont l'action sera guidée avant tout par le maintien de l'ordre public, avec par conséquent le déploiement en premier lieu de dispositifs sécuritaires et de répressions dans le but de répondre aux comportements déviants de cette jeunesse.

« Appelée dans un premier temps à contribuer à l'élaboration des politiques de prévention, la justice va se voir, dans un contexte de montée et d'exacerbation des préoccupations autour de la sécurité, sévèrement questionnée sur l'efficacité de son action par la sphère politique »⁸

Ce « **phénomène de balancier** » va se retrouver dans les directives et les actions soutenues par l'Administration de la PJJ et leur mise en œuvre au niveau de chaque territoire.

L'action publique visant à traiter la délinquance des mineurs qui incombe à la juridiction spécialisée ainsi qu'à la PJJ sera donc aussi tributaire des priorités affichées en la matière par les instances gouvernantes.

Aussi, tous les services de la PJJ chargés de mettre en œuvre les décisions judiciaires « subissent » dans une certaine mesure les aléas de cette alternance.

⁸ Mireille STISSI, dossier : Les jeunes au centre du travail éducatif, les cahiers dynamiques, n°46 avril 2010

Le phénomène de « balancier » est très bien décrit par **l'ancien sénateur Jean-Pierre Michel, chargé en 2013 par le gouvernement de faire un état des lieux de la Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.**

Dans son rapport intitulé « *la PJJ au service de la justice des mineurs* », le sénateur fait référence à la période entre 2002 et 2012 au cours de laquelle ont été promulguées un certain nombre de lois conduisant à des mesures et des dispositifs sécuritaires et de répression dans le but de répondre à cette délinquance des mineurs. Il rappelle que c'est au cours de cette période qu'ont été créés les Centres Éducatifs Fermés destinés à apporter une réponse pénale « forte » à l'encontre des mineurs « **multirécidivistes**⁹ ». La loi qui a conduit à la création de ces établissements (**loi du 9 septembre 2002**)¹⁰ a prévu que soit assortie au placement d'un mineur dès l'âge de 13 ans une mesure de contrôle judiciaire dans laquelle figure l'obligation de respecter le placement et dont le non-respect peut entraîner l'incarcération.

C'est également à cette même période que sont nés les **Établissements Pénitentiaires pour Mineurs** répartis dans toute la France. Ces derniers sont venus compléter le dispositif carcéral déjà existant à l'égard des mineurs, constitués par les quartiers pour mineurs au sein des Maisons d'arrêt.

Aujourd'hui la PJJ, par la voix de sa Directrice, réaffirme sa volonté de mener une politique qui s'inscrit pleinement dans les principes et les valeurs portés par l'Ordonnance de 1945. Elle rappelle la nécessité de répondre à des actes de délinquance commis par des mineurs par des mesures appropriées prenant en compte la personnalité et la situation sociale et familiale dans laquelle ils se trouvent. Cela s'est traduit par **une note d'orientation du 30 septembre 2014**¹¹ à destination de tous les établissements et services de la PJJ.

Cette note met l'accent sur la notion de « **continuité des parcours** » des jeunes pris en charge, continuité dont sont garants les services de la PJJ et en particulier le milieu ouvert défini comme le « service socle » de cette démarche. Cette note témoigne d'une période et d'un contexte po-

⁹ Individu qui a reçu différentes condamnations pour des faits qui sont toujours de même nature, que ces derniers soient de l'ordre du délit, du crime ou encore de la contravention.

¹⁰ Loi d'Orientation et de Programmation pour la Justice (LOPJ), loi qui a institué entre autres la création des centres éducatifs fermés

¹¹ « La note d'orientation de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) du 30 septembre 2014 a réaffirmé le principe de continuité du parcours éducatif des mineurs et des jeunes majeurs pris en charge par l'institution, un principe dont le milieu ouvert du secteur public est le garant... »

litique favorables aux initiatives privilégiant les solutions éducatives en matière de réponse judiciaire. Elle replace ainsi le mineur au cœur du dispositif, ce qui n'est pas sans rappeler le principe de la **loi récente du 14 mars 2016 relative à « la Protection de l'enfant »**¹².

La Direction de la PJJ va faire suivre une série de notes et de circulaires en complément de celle du 30 septembre 2014 qui témoigne de cette volonté de s'inscrire pleinement dans l'esprit de l'Ordonnance du 02 février 1945. La dernière note en date du 10 février 2017 relative à « **l'adaptabilité des modalités de prise en charge**¹³ » en est une parfaite illustration.

Autrement dit, aujourd'hui, les établissements et services de la PJJ bénéficient d'un contexte marqué par une volonté de retour vers le principe fondateur du « **primat de l'éducatif sur le répressif** ».

Cette « lutte » permanente menée par les éducateurs de la PJJ contre le risque de disparition de l'esprit qui anime l'ordonnance de 1945 est explicitée dans l'ouvrage de Nicolas SALLEE : « **Éduquer sous contrainte** ».

*« Confrontés à une multiplication d'injonctions punitives visant à durcir les réponses apportées aux jeunes délinquants, ses principaux acteurs, en particulier les éducateurs, tentent de préserver la dimension éducative de leur action... »*¹⁴

Ce phénomène d'alternance permet donc de mieux comprendre les orientations de l'action publique engagée et ses priorités tant au niveau national que local.

Ces observations amènent un éclairage sur l'évolution qu'a connue la mission d'hébergement diversifié et sur les instabilités structurelles et fonctionnelles survenues depuis son démarrage.

Ce dispositif, qui vise à traiter les situations des mineurs au cas par cas en faisant appel à des solutions individualisées et adaptées à chacun, s'inscrit pleinement dans les actions relevant du champ éducatif.

¹² Cette loi vise à compléter celle du 05 mars 2007 réformant la Protection de l'enfance.

¹³ Cette note s'inscrit dans la lignée de celle du 30 septembre 2014 relative à la continuité des parcours des mineurs pris en charge par les établissements et services de la Protection Judiciaire de la Jeunesse du secteur public et associatif habilité.

« ...L'intervention éducative est individualisée en ce qu'elle repose sur la construction de perspectives éducatives élaborées en fonction des besoins du jeune et susceptibles de répondre aux difficultés qu'il rencontre. L'institution se doit ainsi de garantir un panel de réponses éducatives différenciées et personnalisées les plus à même de soutenir l'évolution de chaque jeune pris en charge. Ainsi, chaque mineur et jeune majeur, quel que soit le cadre et le lieu de sa prise en charge au sein de l'institution, bénéficie d'une intervention éducative individualisée... »

¹⁴ Nicolas Sallée, *Éduquer sous contrainte. Une sociologie de la justice des mineurs*, Paris, EHESS, coll. « cas de figure », 2016, 227 p.

Ces dernières années, à travers les récentes notes et circulaires déployées par l'Administration, les professionnels de la PJJ ont ressenti un intérêt grandissant pour les modalités innovantes et particulières de prises en charge telles que proposées par l'UEHD.

La structuration administrative de ce dispositif, passé dans ce territoire des Bouches du Rhône d'une mission expérimentale rattachée à un foyer d'hébergement à une Unité, renvoie à la question des moyens et de l'intérêt que l'Administration lui consacre.

Il semble par conséquent assez logique que le projet de création d'une Unité Éducative d'Hébergement Diversifié (UEHD) dans les Bouches du Rhône, annoncé et poursuivi depuis le démarrage de la mission, ait été validé récemment par l'Administration Centrale.

Il convient de préciser aussi que la PJJ a connu à cette période une profonde réforme (réforme de novembre 2011) qui l'a contrainte à restructurer ses services et ses établissements. Cette réforme a été lancée dans le contexte de la réduction de la dépense publique et l'optimisation des moyens utilisés par les administrations. Cette politique de réduction de la dépense s'est traduite par une nouvelle disposition législative nommée la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) devenue en 2012 la MAP (Modernisation de l'Action Publique).

Autrement dit l'action publique qui est menée en matière de traitement de la délinquance doit être appréciée, au même titre que les actions relevant des autres champs, en tenant compte de ce contexte économique de réduction des coûts. Ceci explique aussi les choix faits par les dirigeants politiques et les priorités que ces derniers consacrent à leur action.

2 UN ÉTAT DES LIEUX DE L'UEHD : LE PRÉALABLE À TOUTE ACTION D'AMÉLIORATION

Le diagnostic de l'UEHD

Tout service a vocation à se réformer, se transformer dans l'optique d'améliorer la qualité de l'accompagnement des usagers. Pour cela un chef de service se doit d'engager des actions en ayant identifié au préalable les domaines qui appellent inévitablement à des changements, tout en considérant ceux qui paraissent prioritaires.

Avant d'envisager le projet à entreprendre au sein de l'UEHD en vue d'améliorer son fonctionnement, il convient dans un premier temps de dresser un état des lieux de la situation en prenant soin de pratiquer une vue d'ensemble. Pour répondre à cette première exigence il est nécessaire d'établir un « diagnostic exploratoire » en considérant l'ensemble des paramètres

(internes, externes) qui régissent le service. Afin que cette démarche soit la plus objective possible et qu'elle conduise à des éléments de constats fiables, j'ai jugé nécessaire de réaliser dans le service, auprès de mes collaborateurs, un diagnostic de type FFRO¹⁵ (Forces, Faiblesses, Risques, Opportunités). Celui-ci m'a permis de vérifier les observations initiales faites sur le fonctionnement général du service. Pour consolider les thèses avancées, je me suis également appuyé sur des entretiens semi-directifs que j'ai réalisés auprès des collaborateurs et partenaires du service. Des propos que j'ai pu recueillir lors d'entretiens informels avec des jeunes ou des éducateurs de la PJJ m'ont aussi donné l'occasion de vérifier certaines de mes observations.

Je précise que les noms des personnes qui figurent dans les entretiens ont été modifiés afin de leur garantir l'anonymat.

2.1 LES ÉLÉMENTS FAVORABLES : SOCLE POUR UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION DU SERVICE

2.1.1 Une équipe éducative expérimentée et fortement investie

Le service a connu depuis sa création de nombreux changements structurels et organisationnels entraînant une instabilité permanente qui impacte de fait son fonctionnement.

En revanche, depuis 2011, l'UEHD est composée de la même équipe des 3 éducateurs qui ont manifesté leur intérêt pour l'hébergement diversifié.

L'arrivée de ces professionnels sur le dispositif s'est faite par un appel à candidature. Compte tenu de la nature du service, des modalités d'accompagnement spécifiques et de leur mise en œuvre tout aussi particulières, ces candidatures témoignent d'un réel intérêt pour l'hébergement diversifié.

Au-delà de la nouveauté, ils ont exprimé leur adhésion et leur conviction sur la plus-value apportée par des modalités de prise en charge individualisées et diversifiées dans le cadre, parfois contraint, d'un placement judiciaire.

C'est sans aucun doute la raison pour laquelle on observe des professionnels toujours aussi investis dans l'action éducative qu'ils développent au sein de l'UEHD. Aussi bien dans le cadre des prises en charges qu'ils assurent au quotidien que sur les différentes tâches et projets

¹⁵ Annexe 5 Matrice du diagnostic stratégique FFRO (Forces, Faiblesses, Risques, Opportunités) ou appelée aussi démarche SWOT acronyme anglophone de Strengths Weaknesses Opportunities Threats

qu'implique le fonctionnement du service, ils font montre d'une grande motivation et d'une forte implication. Ces dispositions qui témoignent de leur engagement professionnel sont aussi relevées par les différents collaborateurs et partenaires tels que les Magistrats, les personnels des autres services de la PJJ (éducateurs et responsable d'unité), les familles d'accueil ainsi que les responsables des foyers de jeunes travailleurs et résidences sociales.

Outre leur implication et leur engagement dans leur mission première, les 3 éducateurs ont eu l'opportunité de contribuer de manière très active au développement du dispositif d'hébergement diversifié dont l'aboutissement est la création dernièrement de l'UEHD Salon de Provence. La situation de changements et d'instabilité qu'ont connue les professionnels depuis leur prise de fonction a constitué pour eux, malgré tout, un terrain propice à leur apprentissage. Au-delà des difficultés rencontrées et du statut très précaire de la mission durant plusieurs années, laissant planer constamment la menace de son interruption, ils ont eu à cœur de développer le dispositif de sorte à en faire un service à part entière. Ainsi, au fil du temps et des situations, ils ont pu acquérir une grande expérience et développer une expertise sur les questions relevant de l'hébergement diversifié.

Sous l'autorité et avec l'accord des différents responsables ayant eu en charge la direction et le pilotage de la mission, chacun des éducateurs a pu, en fonction de ses compétences particulières et de ses appétences, développer certains secteurs du dispositif. C'est le cas précisément du recrutement de familles d'accueil ayant donné lieu à l'élaboration de modalités et de procédures détaillées. Il en est de même pour la constitution d'un réseau de partenaires tels que les foyers de jeunes travailleurs, résidences sociales, résidences hôtelières ayant accepté de mettre à disposition du service, dans le cadre d'une convention, un logement permettant de développer la modalité de prise en charge en « semi-autonomie ». Ces initiatives et ces actions entreprises par les éducateurs avec l'aval de la hiérarchie ont permis au service de disposer, dans un délai assez court, d'un réseau assez conséquent de familles d'accueil et de structures d'hébergement. Elles ont ainsi contribué à répondre aux premières demandes des services et des établissements, et par là même à favoriser le développement de l'activité qui demeurait le seul élément pouvant garantir la pérennité du dispositif.

2.1.2 Un réseau de partenaires étoffé et varié pour des modalités d'accueil diversifiées : une richesse pour le service.

Un des atouts majeurs que présente l'UEHD concerne son réseau de partenaires établi et mobilisable dans le cadre des demandes dont le service est destinataire. Qu'il s'agisse des

familles d'accueil ou des structures proposant un logement autonome, l'UEHD dispose aujourd'hui d'un réseau assez conséquent pour faire face aux besoins identifiés par les services et les établissements de la PJJ du territoire des Bouches du Rhône. En effet le service collabore avec une dizaine de familles d'accueil réparties dans Marseille et les communes voisines. La diversité de ces familles par leur composition, leur profil et leur implantation géographique présente un grand intérêt pour le service. L'existence dans le réseau de personnes vivant seules, de couples mariés avec ou sans enfants, d'âges aussi variés, tout comme leur localisation, permet d'orienter des jeunes en considérant les particularités de leur situation.

Concernant la modalité de prise en charge en « semi-autonomie », le service peut aussi compter sur une pluralité de structures d'hébergement implantées également dans Marseille et les proches communes. La collaboration avec ces établissements permet de la même manière de répondre largement et de façon adaptée aux sollicitations des services.

Aussi, au-delà de ces demandes de prise en charge en famille d'accueil ou en « semi-autonomie » qui constituent l'essentiel de l'activité du service, d'autres demandes plus particulières et moins fréquentes ont conduit le service à rechercher d'autres solutions. Cela concerne les demandes de « séjours de rupture ou de remobilisation » et de « mise à pied ».

La première est destinée aux jeunes qui traversent une période d'incertitude quant à leur avenir personnel et/ou professionnel et dont l'éducateur en charge du suivi va considérer qu'un séjour loin de son environnement naturel ou des difficultés liées à la vie en collectivité dans un foyer, serait bénéfique. Le principe du séjour, au-delà de couper pour un temps du lieu où il vit habituellement, est de se « recentrer » sur sa situation afin d'émettre des souhaits ou des projets qui seront la base du travail éducatif à engager. L'objectif est aussi, pour ceux qui ne sont inscrits dans aucun projet ni aucune activité professionnelle, et qui par conséquent ne sont soumis à aucune contrainte, de les repositionner dans un rythme (lever, coucher, repas...) qui soit compatible avec la vie ordinaire en société.

Pour répondre à ces sollicitations particulières, certes moins fréquentes mais cependant récurrentes, l'équipe éducative s'est saisie d'un protocole existant depuis 2009 entre la PJJ des Bouches du Rhône et le CIVAM¹⁶.

¹⁶ Le CIVAM (Centre d'Initiatives pour Valoriser le Milieu rural) est un groupement d'agriculteurs et de ruraux qui, par l'information, l'échange et la dynamique collective, innove sur les territoires. Ils développent des initiatives, testent de nouvelles pratiques (campagnes vivantes, systèmes de production autonomes et économes, échanges en milieu rural, création et maintien de l'activité agricole et rurale ...).

L'activité de ce réseau comprend plusieurs champs d'action dont celui de « l'accueil social à la ferme ». C'est par conséquent dans ce cadre que le Protocole de 2009 qui était en sommeil jusque-là a pu être réactivé, ce qui a fait naître la collaboration entre l'UEHD et le CIVAM donnant lieu dernièrement à la signature d'une convention.

Il s'agit concrètement de certaines personnes possédant une exploitation agricole dans divers domaines (Maraîchers, apiculteurs, oléiculteurs...) qui ont manifesté le souhait d'accueillir et d'héberger un jeune sous-main de justice. Au-delà du principe de l'activité et de la nécessité de placer le jeune dans un rythme de travail, l'intérêt se situe aussi dans la transmission d'un savoir-faire et des connaissances dans un domaine la plupart du temps très peu familier pour le jeune accueilli. Sans viser obligatoirement le projet d'insertion professionnelle, la démarche est avant tout d'éveiller le jeune à d'autres pratiques et d'autres valeurs liées à la terre et au respect de l'environnement.

À ce jour, l'UEHD collabore avec 3 familles d'accueil « agricoles » qui ont été recrutées selon la même procédure que pour les familles d'accueil « classiques »

Concernant les demandes de mise à pied, adressées exclusivement par les responsables des foyers PJJ des Bouches du Rhône ou des Départements limitrophes, l'UEHD a recours à d'autres solutions que sont les « familles circassiennes ».

Ces dernières intervenaient dans le cadre d'un Centre Éducatif Renforcé¹⁷, « Le cirque » dont l'association gestionnaire bénéficiait jusqu'à peu d'une habilitation de la part de la Direction interrégionale de la PJJ SUD/EST. Ces familles, composées d'un couple avec plusieurs enfants, ont la particularité de vivre dans des caravanes et de « sillonner » les régions et les communes de France où elles produisent des spectacles de cirque d'où elles tirent leurs revenus.

Le contact avec ces familles a été maintenu par la PJJ et l'activité a perduré en dehors du cadre du CER qui lui n'est plus en activité.

Ainsi, de la même manière, certaines ont été recrutées comme familles d'accueil pour répondre à ces demandes émanant principalement des foyers et dans des délais d'urgence. En effet à ce jour, seules les familles circassiennes permettent au service de répondre aux demandes de mise

¹⁷ **L'unité éducative "Centre Educatif Renforcé" (UE-CER)** accueille un petit groupe de 6 à 8 mineurs délinquants. L'objectif est de créer une rupture temporaire du mineur tant avec son environnement qu'avec son mode de vie habituel. La prise en charge repose sur un encadrement éducatif permanent dans tous les actes de la vie quotidienne comme dans les activités ; la mise en place de séjours de rupture favorisant la mobilisation et l'apprentissage de règles. Les sessions organisées ne peuvent excéder 6 mois.

à pied adressées par les différents foyers du Département, demandes auxquelles il est souvent nécessaire de répondre de façon imminente. Cette modalité d'accueil par ces familles « atypiques » en raison de leur mode de vie, est réservée le plus souvent à des jeunes placés en foyer d'hébergement collectif dont le comportement, de façon ponctuelle (lors d'un incident) ou habituelle (relation aux professionnels...), nuit particulièrement à la vie de l'institution. Cet accueil s'inscrit par conséquent dans le cadre d'une sanction prise à l'encontre du jeune fauteur de troubles. Le principe est d'amener ce dernier à réfléchir à la conséquence de son acte et/ou de son comportement et à leur incidence sur les autres jeunes et sur sa situation personnelle. La sanction est représentée avant tout par le cadre réputé très stricte posé par la famille circassienne. Celui-ci est axé principalement sur l'activité professionnelle, en l'occurrence le cirque et toutes les tâches qui s'y réfèrent (montage et démontage du chapiteau, entretien des animaux, collage d'affiche, voire même la participation au spectacle pour certains...). La journée entière est ainsi rythmée par une activité soutenue et par le respect de consignes claires. D'autre part les conditions de vie quelque peu « spartiates » de la famille circassienne conduisent inévitablement le jeune à considérer l'aspect punitif de cet accueil.

Cette modalité d'accueil-sanction est toutefois réservée aux jeunes de plus de 16 ans qui ne présentent ni pathologie ni problème de santé qui serait incompatible avec les conditions de vie quelque peu difficiles.

Aussi, l'UEHD a fait le choix de ne recruter que des familles qui se déplacent dans les Bouches du Rhône et les Départements limitrophes afin de permettre aux éducateurs référents du foyer d'où est originaire le jeune de lui rendre visite, de s'assurer du bon déroulement de l'accueil et enfin de préparer le retour dans la structure dans les meilleures conditions.

Dans certaines conditions et pour des profils de jeunes particuliers (exemple : ceux qui manifestent un grand intérêt pour les animaux, ou d'autres qui ont un mode de vie familiale similaire, gens du voyage), l'accueil dans une famille circassienne peut se faire dans le cadre d'un séjour de rupture ou de remobilisation.

À ce jour, pour répondre à ces demandes particulières, l'UEHD collabore dans le cadre d'une convention, avec 4 familles circassiennes.

Enfin, certaines situations ont conduit le service à expérimenter une autre modalité de prise en charge à partir du domicile du jeune concerné. Ce dispositif s'inscrit également dans le cadre d'un placement ordonné par le Magistrat. Il s'agit du « **Placement Éducatif à Domicile** » pratiqué déjà par l'Aide Sociale à l'Enfance, et qui se trouve sous différentes formes et avec

différentes appellations selon la région. Cette mesure de placement n'étant pas exécutée à partir de l'établissement qui figure sur l'Ordonnance judiciaire, la modalité de suivi appelle à une collaboration accrue avec le Magistrat. Ce type de prise en charge convient à des situations de jeunes pour qui est préconisé soit un retour au domicile familial (ex : à l'issue d'un placement) soit un maintien au domicile, mais dont la situation marquée par des difficultés repérées rend nécessaire un accompagnement éducatif renforcé. L'intérêt du PEAD est donc de soutenir le service de milieu ouvert dans le suivi éducatif d'un mineur à son domicile tout en ayant le cadre du placement comme « filet de sécurité ». Ce cadre judiciaire particulier permet ainsi de parer aux éventuelles difficultés et de recourir le cas échéant à un « rapatriement » dans l'un des 3 foyers du Département.

L'UEHD dispose donc à ce jour d'un éventail varié de solutions d'hébergement qui permettent de répondre à des demandes de natures différentes avec des modalités et des lieux de prise en charge tout aussi variés. Cela répond à l'objectif du service, à savoir proposer des solutions diversifiées qui tiennent compte de la situation singulière et du besoin du jeune. En cela cette pluralité d'offres que l'UEHD peut proposer à ses collaborateurs constitue un atout majeur pour cette unité.

2.1.3 La création de l'UEHD : une opportunité pour le service

La création administrative de l'UEHD Salon de Provence représente donc l'aboutissement d'une activité de la PJJ qui s'est déployée sur le territoire durant plusieurs années sous la forme d'une mission. Ce statut vient ainsi conforter la légitimité d'une demande de plus en plus forte pour diversifier la forme des placements judiciaires. Il permet de plus au service d'être assujéti à un cahier des charges qui lui donne des moyens de fonctionnement (matériel, ressources humaines...) adaptés à son activité.

Cette situation représente une avancée considérable et un élément facilitant pour la poursuite de l'activité engagée par le service. Elle apporte un contexte et des conditions autrement plus favorables que ceux que permettait la mission, surtout à son démarrage. En effet, le caractère éphémère et incertain du dispositif et par là même de sa survie s'est aujourd'hui quelque peu dissipé. Autrement dit, cet événement que représente la création par l'Administration de l'UEHD des Bouches du Rhône apporte une sérénité pour les professionnels qui s'emploient au quotidien pour développer et améliorer l'activité et donne ainsi des gages d'une plus grande

stabilité pour l'avenir. Cette nouvelle structuration représente donc une opportunité à saisir pour les acteurs de ce service afin de lui donner une plus grande légitimité et une portée sur tout le territoire des Bouches du Rhône.

Cependant, si le service fait apparaître un certain nombre d'atouts favorisant son fonctionnement, les nombreux changements administratifs et structurels survenus durant plusieurs années et l'instabilité qui en a découlé ont entraîné des difficultés encore présentes aujourd'hui.

Les responsables (responsable d'unité et Directeurs) qui ont eu à assurer le pilotage de la mission n'ont pu bénéficier des conditions nécessaires et notamment du temps, pour engager avec les professionnels un travail qui aurait permis de formaliser et stabiliser le service. Leur temps était largement consacré à l'unité éducative d'hébergement collectif et aux responsabilités qu'ils exerçaient par ailleurs.

2.2 UNE UNITÉ EN CONSTRUCTION : RECHERCHER UNE PLUS GRANDE EFFICACITÉ, APPORTER DES AMÉLIORATIONS

2.2.1 Un défaut de formalisation

Tout service ou établissement de la PJJ est soumis au même titre que tous les établissements et services sociaux et médico-sociaux à la **loi du 02 janvier 2002**¹⁸. Celle-ci prévoit des outils de prise en charge dont doit disposer chaque structure dans le cadre de ses missions. Parmi ces outils figure le projet de service, le document individuel de prise en charge, le livret d'accueil...

Bien que l'activité de l'UEHD soit définie par des procédures étayées et bien établies, le service ne répond pas aujourd'hui aux obligations prévues par la loi citée plus haut. L'UEHD n'a pas encore à ce jour de projet d'unité qui fonde son fonctionnement, son organisation et ses pratiques. Un travail avait été entamé par une des Directrices, mais n'avait pu aboutir en raison d'un changement d'établissement de rattachement. Ce document est à ce jour en cours d'élaboration, l'objectif étant de réactualiser les procédures, les modalités de prise en charge et le fonctionnement qui ne correspondent plus à la situation actuelle. De même pour le livret d'accueil également en cours de réalisation. Pour ce qui est du document individuel de prise en charge, les éducateurs disposent d'un exemplaire élaboré et mis à disposition par la Direction Territoriale mais dont le contenu n'a pas été adapté aux modalités du service.

¹⁸ Loi n° 2002-2 du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Au-delà du défaut de conformité et du respect des obligations de la loi du 02 janvier 2002, cette situation pose la question plus globale des conditions de l'accompagnement éducatif. Plus particulièrement elle renvoie à la notion de continuité dans le parcours de prise en charge du public accueilli que la PJJ considère désormais comme une priorité au même titre que les institutions sociales et médico-sociales.

Ce défaut de visibilité dans le suivi des jeunes accueillis est d'ailleurs un des points soulevés lors d'un **audit dont a fait l'objet en juillet 2013 l'Établissement de Placement des « Bouches du Rhône » et la mission HD qui lui était rattachée**. Celui-ci mentionnait déjà l'absence dans les dossiers de documents permettant « la traçabilité » des démarches effectuées auprès du public. À cette occasion certaines recommandations avaient été formulées sans qu'elles aient pu être mises en œuvre par la suite. Autrement dit, il est toujours question aujourd'hui pour le service d'un manque de formalisation des procédures et des actions engagées auprès des jeunes, bien que celle-ci soient un peu plus abouties et opérationnelles.

Aussi l'absence à ce jour d'un projet d'unité adapté et validé par l'administration territoriale posent quelques difficultés aux professionnels dans le cadre des suivis qu'ils assurent et aux responsables dans la gestion pédagogique du service. En effet, bien qu'il y ait dans l'ensemble un cadre de référence pour la pratique, certaines situations révèlent une mauvaise harmonisation dans l'action éducative déployée. Que ce soit pour un suivi en famille d'accueil ou en « semi-autonomie », certaines actions engagées auprès des jeunes relèvent de la libre appréciation de l'éducateur, ce qui peut conduire à des incohérences qui se répercutent inévitablement dans l'accompagnement des jeunes.

L'UEHD Salon de Provence et l'UEHC « le relais du soleil » sont les 2 unités d'hébergements qui composent l'établissement de placement d'Aix en Provence. Or, même lorsque le dispositif existait sous forme de mission, le projet d'établissement de l'EPE n'a jamais intégré l'activité liée aux modalités d'accompagnement en hébergement diversifié. Cela se traduit concrètement par un manque de collaboration entre l'UEHD et l'unité d'hébergement collectif. Cette situation peut en grande partie s'expliquer par les événements concernant les nombreux changements décrits plus haut, qui ont marqué ce dispositif. L'UEHD présente la particularité, tout en étant un service de la PJJ, de répondre aux sollicitations de toutes les autres unités du territoire. Ce statut particulier dont il bénéficie au sein du dispositif global d'hébergement explique en partie les raisons qui conduisent les professionnels de l'UEHC à considérer ce service comme totalement indépendant. Ce constat est clairement établi à travers les propos que j'ai recueillis

chez certains de ces professionnels dans le cadre des entretiens « semi-directifs » qu'ils m'ont accordés.

« Pour moi il doit y avoir plus de rencontres entre les équipes de l'UEHC et de l'HD(UEHD). Je n'ai pas l'impression qu'on fasse partie du même service... »¹⁹

Au-delà de la simple question liée à la collaboration entre l'UEHD et l'UEHC d'Aix en Provence se pose plus concrètement celle de la qualité du suivi des jeunes admis.

Rappelons tout d'abord que chaque jeune accueilli au sein de l'UEHD fait l'objet d'une Ordonnance de Placement Provisoire (OPP) que le Magistrat mandataire établi non à destination de l'Unité mais à celle de l'Établissement de Placement. Autrement dit, bien que le Magistrat ait validé un placement en famille d'accueil, en « semi-autonomie » ou tout autre forme d'accompagnement, la seule entité administrative qu'il reconnaisse est celle de l'EPE. Par conséquent, pour permettre au Magistrat d'avoir une bonne lecture de la situation du jeune placé, il semble important que les unités qui composent l'EPE destinataire de l'OPP soient liées par un projet commun. Le Magistrat est en effet l'interlocuteur principal pour tout service ou établissement de la PJJ s'agissant d'une mesure de placement judiciaire.

Cette situation entraîne une autre problématique soulevée depuis le début de la mission par les professionnels et restée sans solution. C'est le problème des « **rapatriements** » qui se présentent lorsqu'on doit interrompre l'accompagnement d'un jeune en famille d'accueil ou en semi autonomie sans qu'il y ait de solution alternative d'hébergement (familiale ou autre).

Les raisons peuvent être dues à un problème de comportement ou à un fait inhabituel (maladie d'une famille d'accueil...), mais elles créent l'impossibilité de maintenir le jeune dans la famille d'accueil ou dans le logement autonome. Dans ce cas précis se pose la question de la solution à mobiliser en interne face à ce problème. De plus ces événements se déroulent le plus souvent dans un contexte d'urgence. À cette situation d'urgence et parfois de crise s'ajoute l'angoisse manifestée par le jeune, liée à l'incertitude quant au lieu qui sera susceptible de l'accueillir. Il arrive par conséquent que les professionnels de l'UEHD, face à ces imprévus, se retrouvent en difficulté, à devoir en urgence, trouver une solution d'hébergement parmi les 3 UEHC de la PJJ du Département.

Autrement dit, au regard de ce qu'elle engendre comme difficulté pour les jeunes accueillis par l'UEHD ainsi que pour les professionnels, cette question particulière du « **rapatriement** » est

¹⁹ Annexe 6 (entretien réalisé avec une éducatrice de l'UEHC « le relais du soleil » de l'EPE d'Aix en Provence)

un des points dont l'organisation doit être traitée dans le cadre de la coopération avec l'UEHC et les modalités arrêtées doivent être inscrites dans le projet d'établissement. L'objet de cette collaboration serait l'assurance de disposer d'une chambre libre au sein de l'UEHC afin d'accueillir un jeune « rapatrié » par l'UEHD.

D'autres difficultés liées à ce fonctionnement cloisonné entre l'UEHC et l'UEHD sont pointées par les équipes des deux unités. Lorsqu'une situation de « rapatriement », pour reprendre cet exemple, se produit, précisément dans le cas où une admission en urgence est possible, aucun protocole n'existe à ce jour pour assurer de manière efficace le passage de relais d'une unité à l'autre. Sachant que l'admission peut être temporaire avec un retour prévu sur l'UEHD ou définitive, selon la situation et les raisons du « rapatriement », ce défaut de communication entre les deux unités entraîne des incompréhensions dans la gestion de la situation, qui ne font qu'accentuer l'angoisse du mineur accueilli. Pour illustrer ces propos, des éducateurs de l'UEHC que j'ai interrogés dans le cadre des entretiens semi-directifs ont fait référence à des situations concrètes. Ils précisent que lors de ces admissions, ils ne disposent que de peu d'informations et qu'ils ignorent très souvent le discours qu'ils doivent tenir au jeune quant à la poursuite de son accompagnement éducatif.

2.2.2 La communication, un des points faibles du service

L'activité de l'UEHD est directement liée à la sollicitation des services et des établissements de la PJJ des Bouches du Rhône. La mission première est en effet de répondre aux sollicitations de ces derniers en recherche de solutions d'hébergement diversifiées. Autrement dit, la communication de l'UEHD vis-à-vis des services apparaît comme un élément fondamental à prendre en considération dans la réalisation de la mission. Or à ce jour, à travers ce qui est renvoyé par les professionnels de ces mêmes services, la plupart ne disposent que de peu d'informations sur sa composition, son fonctionnement, ses modalités d'action, son réseau de partenaires....

Aujourd'hui on observe une Unité Éducative d'Hébergement Diversifié qui n'est identifiée que par certains services, voire même quelques professionnels de ces services. D'autres unités savent tout juste l'existence d'un tel dispositif sur le territoire et n'ont qu'un faible niveau d'information sur celui-ci.

« Je trouve qu'il y a un gros manque de communication et un manque de lisibilité au niveau de l'UEHD... »²⁰

La situation antérieure de l'UEHD explique aussi en partie ce manque d'information. En effet, les multiples changements de cadres et de service de rattachement ont entraîné une grande confusion pour les éducateurs et les responsables des unités de milieu ouvert et des foyers qui reconnaissaient ne plus savoir à quel interlocuteur s'adresser pour formuler une demande.

À ce sujet, le tableau d'activité²¹ (ci-joint en annexe) montre les effets des changements administratifs permanents qui ont eu lieu. On y observe une baisse considérable de l'activité (effectif de jeunes suivis) au cours de la période de 2014 à 2015 correspondant à une nette diminution des demandes adressées au service.

Ce défaut de communication a des conséquences directes sur les situations de jeunes pour lesquelles les services sollicitent l'UEHD. En effet les échanges avec les professionnels démontrent que certaines situations de jeunes restent en souffrance au sein des services par méconnaissance des possibilités de l'UEHD, alors que des réponses adaptées pourraient être apportées.

Certains magistrats de la Juridiction de Marseille, d'Aix en Provence et de Tarascon avec lesquels nous collaborons et que j'ai pu interroger dans le cadre de ce mémoire font les mêmes observations. Bien que ces derniers rappellent que les services de milieu ouvert sont leurs interlocuteurs privilégiés pour les situations qu'ils ont en charge, ils déplorent le peu d'information dont ils disposent sur l'UEHD des Bouches du Rhône. Lorsqu'il y a l'enjeu d'un placement, certaines situations, en raison du profil du jeune (fragilité psychologique, personnalité influençable...) ou d'une problématique particulière, mériteraient, selon eux, que l'on y apporte des réponses individualisées et adaptées.

« ... Certains jeunes peuvent en effet être en grande difficulté dans un collectif de la PJJ et pour cela je pense qu'un service tel que le vôtre a son utilité »²²

²⁰ Annexe 7 (entretien réalisé avec un responsable d'unité de milieu ouvert)

²¹ Annexe 8 (Tableau retraçant l'activité du service durant l'année 2015 et 2016).

²² Annexe 9 (entretien réalisé avec Mr C, Juge pour enfant au Tribunal de Grande Instance de Marseille)

2.2.3 Une hétérogénéité dans les accompagnements, certains besoins non couverts par l'UEHD

Lorsqu'on observe l'activité du service aujourd'hui, on s'aperçoit qu'elle est inégalement répartie entre les suivis en famille d'accueil et ceux réalisés dans le cadre de la « semi-autonomie » : les accompagnements en logement autonome de jeunes inscrits dans un projet d'insertion professionnelle sont en effet surreprésentés par rapport à ceux assurés à partir d'une famille d'accueil (cf. tableau d'activité)²³.

Cela s'explique par un nombre moins important de demandes de placement en famille d'accueil mais aussi par la nature très différente des suivis et de ce fait des solutions d'hébergement proposées par le service.

Pour ce qui est de la « semi-autonomie », du fait de l'étendue du territoire des Bouches du Rhône, l'UEHD collabore avec un nombre assez conséquent de structures d'hébergement. Le service dispose ainsi d'une offre importante de logement autonome, ce qui permet de ne pas être à cours de solutions à destination des services demandeurs.

Aussi pour cette modalité d'accompagnement, les critères fixés au préalable, notamment ceux liés à l'activité professionnelle, sont très précis ; cela conduit le service à recevoir des demandes qui pour la plus-part font l'objet d'un avis favorable.

En revanche, pour les demandes concernant « les familles d'accueil », le traitement en est plus complexe. La première raison en est le statut même de ces familles. En effet, elles ne sont pas salariées de l'Administration et elles sont considérées par cette dernière comme des « **bénévoles indemnisés** » ; leur collaboration avec la PJJ s'inscrit dans le cadre d'une activité bénévole pour laquelle elles perçoivent une indemnité forfaitaire journalière de 36 euros, celle-ci comprenant l'hébergement, l'alimentation et l'engagement dans le projet du jeune. Le cadre de cette collaboration ainsi que le statut de « bénévole indemnisé » posent donc la question plus large du recrutement des familles d'accueil et des difficultés évidentes rencontrées par le service dans ce domaine.

Dans l'étude des demandes d'admission, le service est donc tenu de prendre en considération le caractère non professionnel des familles d'accueil. D'autant plus que certaines d'entre elles exercent par ailleurs une activité salariée, ce qui limite parfois leur présence auprès du jeune.

²³ Annexe 10 (tableau de répartition des jeunes pris en charge en hébergement individualisé (semi-autonomie) et placement familial (famille d'accueil) durant les années 2014 et 2015

C'est aussi la raison pour laquelle à ce jour, dans la procédure d'admission, le service n'envisage pas de répondre aux demandes d'admission d'urgence, hormis les cas particuliers et exceptionnels des séjours de rupture ou des mises à pied auxquels sont apportés des réponses particulières telles qu'énoncées plus haut.

La procédure d'admission est établie selon plusieurs étapes. Elle est organisée par des entretiens avec les différents acteurs de la situation (jeune et service demandeur, parents le cas échéant, famille d'accueil...) en précisant qu'elle ne peut se mettre en place qu'avec « **l'adhésion** » du jeune au projet. Ce processus suppose dès lors un certain délai de traitement entre la réception de la demande et la finalisation du placement, ce qui exclut de fait certaines demandes.

Or, force est de constater que bon nombre de demandes d'admission qui parviennent au service pour un accompagnement en famille d'accueil font l'objet d'un avis défavorable. Ceci en raison soit de la complexité de la situation, qui ne peut convenir à des familles d'accueil non expérimentées et non formées soit du caractère urgent de la demande.

Cette question autour du traitement des demandes en urgences pour un accueil familial constitue par conséquent un des éléments en tension repéré dans le fonctionnement de l'UEHD.

Le service est sollicité de plus en plus pour des situations complexes ou nécessitant une solution immédiate alors qu'il n'est pas « équipé » à ce jour pour répondre favorablement à ce type de demandes, malgré la disponibilité des familles d'accueil.

Outre le constat regrettable de ne pouvoir apporter de solution à des jeunes pour qui une prise en charge individualisée et adaptée serait opportune, une des conséquences est aussi la démobilitation observée chez certaines familles d'accueil. Le fait de ne pas leur présenter systématiquement de situation présente certes l'avantage, comme toute admission préparée de ne leur soumettre que des demandes qui leur correspondent ainsi qu'aux jeunes, mais rend la sollicitation de ces familles par le service très aléatoire. En effet, ce fonctionnement entraîne souvent certaines familles à rester un temps assez long sans activité liée à l'accueil d'un jeune. Bien qu'elles comprennent les raisons de cette démarche, lorsque ce temps sans accueil se prolonge durant plusieurs mois, elles ont tendance à se démobiliser et à quitter à terme le réseau de famille d'accueil. Ce phénomène explique aussi en partie l'instabilité qu'a pu connaître le réseau de familles d'accueil depuis sa constitution. À cela s'ajoutent les situations personnelles et professionnelles de chaque famille qui évoluent et qui en conduisent certaines à mettre fin à leur collaboration avec la PJJ. Pour toutes ces raisons le service doit renouveler régulièrement sa campagne de recrutement.

Pour en revenir à la répartition des différentes modalités de suivi, l'activité est marquée aujourd'hui par une surreprésentation des accompagnements en « semi-autonomie » ; cela conduit le service à prendre en charge un nombre conséquent de jeunes majeurs comme le montre le tableau (ci-joint en annexe 10).

Cela tient à la nature du suivi qui implique en premier lieu d'avoir un projet professionnel et un certain degré de maturité. Or, cette question autour de la prise en charge des jeunes majeurs est aussi un sujet en tension au sein de la PJJ car la mission première de l'institution est la prise en charge des mineurs. Son action auprès des jeunes majeurs n'est développée normalement qu'à titre exceptionnel et dans un cadre judiciaire particulier. Autrement dit, le chef de service de l'UEHD ne peut ignorer cet élément qui est regardé et contrôlé par l'Administration dans tous les services et les établissements dont elle a la charge.

2.2.4 De la mission à l'UEHD, un passage marqué par des tensions au sein de l'équipe.

La création de l'UEHD par arrêté ministériel était attendue et espérée par les professionnels. C'était l'objectif fixé par l'administration et poursuivi depuis. Cela représente par conséquent un atout considérable pour l'avenir du service. Ceci dit, cette nouvelle structuration juridique d'Unité, qui fait désormais de ce dispositif un service à part entière, implique de nouvelles contraintes administratives. En effet, entre une mission qui se voulait à la base expérimentale et qui dépendait d'une unité d'hébergement collectif et un service qui a sa propre entité juridique, à l'évidence les attendus de l'administration ne peuvent être les mêmes.

Cette transformation administrative a de fait généré quelques tensions au sein du service. Les échéances fixées par l'Administration concernant le dépôt des documents réglementaires (projet d'unité, livret d'accueil...) ainsi que les objectifs d'activité assignés au service en sont à l'origine.

Mais ces tensions sont nées surtout d'une incompréhension et d'un manque de communication entre les éducateurs et la responsable d'unité. En effet cette dernière a été contrainte elle-même de répondre aux consignes de la Direction Territoriale, ce qui l'a amené à vouloir réaliser rapidement les documents réclamés sans prendre le temps nécessaire de les travailler en équipe pluridisciplinaire.

Ces crispations s'expliquent aussi en partie par la longue période au cours de laquelle les professionnels bénéficiaient d'une assez grande liberté d'action et d'une large autonomie dans l'accomplissement de leur mission. Avec la création de l'Unité, ils ont eu le sentiment de perdre le pouvoir d'initiative et surtout la « souplesse » qui a toujours caractérisé le dispositif et qui en fait un atout majeur. Cet élément peut être illustré par des propos que m'ont tenus certains éducateurs interrogés dans le cadre du mémoire. Ils prennent l'exemple des appels qu'ils ont pour habitude de passer au préalable aux éducateurs de l'UEHD pour échanger sur la situation avant d'envisager l'envoi d'une demande. Cette démarche sert à affiner le projet de sorte à orienter au mieux la demande ou tout simplement apporter un éclairage supplémentaire à la situation.

Ces éducateurs avouent se conformer désormais à la procédure en adressant directement la demande par fax à la responsable.

Il existe une littérature abondante qui traite de la sociologie des organisations et en particulier des effets que produisent des changements dans une structure collective, quelle que soit sa nature et son champ d'action.

« *Rien n'est permanent sauf le changement* ». Cette phrase appartenant au philosophe grec Héraclite d'Éphèse²⁴ montre à quel point le changement est une des composantes des organisations. Aussi, ce thème du changement est toujours associé dans le cadre des travaux menés en sociologie des organisations au concept de « résistance au changement ». Ce dernier renvoie à l'idée d'une opposition manifestée par un groupe d'individus face à des changements qui interviennent au sein d'une organisation collective, la réaction à ces changements pouvant être consciente ou inconsciente. Coch et French²⁵ sont les auteurs à l'origine de ce concept qui est apparu lors de la publication d'un article daté de 1947 dans la revue *Human relations* intitulé : « *overcoming resistance to change = vaincre la résistance au changement* ».

Pour en revenir à l'UEHD, les réactions qui se sont manifestées lors de la création de l'Unité semblent bien correspondre à ce phénomène de résistance au changement.

Autrement dit, dans de telles circonstances occasionnées par la transformation d'une mission à un service à part entière, le chef de service est tenu de considérer les effets que ce changement produit sur son équipe et sur l'activité même du service. Bien que les contraintes qui découlent d'une restructuration soient, nous l'avons vu, inhérentes à tout développement d'une

²⁴ Héraclite d'Éphèse est un philosophe grec de la fin du VI^{ème} siècle Av. J-C

²⁵ Coch et French sont 2 auteurs américains à l'origine du concept de « résistance au changement »

organisation, le responsable doit cependant apprécier les effets sur son service (facteurs internes, externes) de manière à adapter son action managériale.

La réalisation de l'état des lieux de l'UEHD avec la hauteur de vue que permet cette démarche diagnostique conduit donc à avoir une vue d'ensemble du dispositif et de son fonctionnement.

À la lecture des éléments qui en ressortent et de leur analyse, ce service présente de réels atouts, énoncés ci-dessus. Mais il en ressort également plusieurs faiblesses, à savoir un manque de structuration dans son organisation et dans son fonctionnement d'une part et une faible représentativité auprès de ses collaborateurs (Services de la PJJ, Magistrats) et de ses partenaires d'autre part, ce qui limite la portée de son action sur le territoire des Bouches du Rhône.

L'UEHD fait face aujourd'hui à plusieurs enjeux :

Celui tout d'abord de maintenir auprès des services et des établissements avec qui elle collabore ainsi qu'avec les Magistrats la dynamique de l'hébergement diversifié sur le territoire et de montrer l'intérêt qu'il représente pour les mineurs qu'on lui adresse.

L'enjeu est aussi d'apporter, de concevoir des solutions nouvelles pour répondre au plus près aux situations singulières des mineurs tout en respectant le cadre judiciaire parfois restrictif de liberté.

L'UEHD doit par conséquent être à la hauteur de ces enjeux qui correspondent aussi aux attentes de l'administration, et particulièrement depuis sa reconnaissance en tant qu'unité.

Mais les fragilités observées dans l'organisation et la structuration de l'UEHD, si on ne les prend pas en compte, peuvent mettre en péril sa légitimité.

La problématique qui découle de ces constats interroge la manière et les moyens à mettre en œuvre pour structurer et rendre visible l'UEHD et par la même garantir sa pérennité.

3 CONCEVOIR UN PROJET D' ACTIONS POUR L'UEHD AFIN D' AMÉLIORER SON FONCTIONNEMENT

Aujourd'hui, la notion de « projet » a largement investi le champ du social et du médico-social. Cependant, en raison des significations multiples que ce terme peut prendre, il est nécessaire de le définir pour rester dans le cadre qui nous intéresse. L'origine latine du mot projet « **projicio** » signifie « **jeter quelque chose en avant** ». Ce terme s'employait surtout dans le domaine de la guerre ou de la construction et plus particulièrement de l'architecture. Il renvoyait, quel que soit

le domaine, à l'idée d'obtenir un résultat, ce dernier caractérisant l'objet. Cette notion a connu depuis les années 1950 une évolution. Au-delà de l'objet visé, le projet se définit aujourd'hui davantage par sa phase de conceptualisation, autrement dit par l'élaboration d'un processus dont la mise en œuvre doit permettre d'atteindre les objectifs visés par le projet en question. Cette dimension du projet est explicitée par Jean Pierre BOUTINET dans son ouvrage « *Anthropologie du projet* »²⁶ dans lequel il parle d'« **activités à projet** » pour évoquer « un projet orienté vers une activité à développer et à promouvoir »

« Le projet [...] vise moins l'avènement de l'objet entrevu que la maîtrise de la démarche pour parvenir à cet objet »

C'est par conséquent sur la base de cette définition du projet et de la notion de démarche auquel renvoie ce terme aujourd'hui, que j'aborde cette partie du mémoire consacrée à la réalisation du projet pour l'UEHD.

Une fois ce travail de diagnostic préalable et incontournable réalisé au sein de l'UEHD, l'analyse des éléments internes et externes me permettent d'envisager un projet intégrant un plan d'actions qui s'articule autour de **3 objectifs généraux** :

- **Structurer l'UEHD en formalisant ses pratiques**
- **Rendre visible l'activité de l'UEHD pour lui donner une portée territoriale**
- **Adapter l'offre de service aux besoins du territoire**

Ce plan d'action a pour finalité l'amélioration du fonctionnement du service et par là même de sa mission auprès du public accueilli, des collaborateurs et des partenaires.

Les objectifs généraux ainsi définis vont poser le cadre de la démarche projet. Pour ce qui est de la mise en œuvre, établir un plan d'amélioration suppose aussi définir **des objectifs opérationnels** en m'appuyant sur les éléments que fait ressortir le diagnostic. Je pourrai ainsi définir **les actions** que je prévois d'engager pour ce plan d'amélioration en précisant les moyens et la manière de parvenir aux objectifs fixés²⁷. Pour cela, je dois tenir compte des champs sur lesquels il est nécessaire d'agir en priorité, ce qui implique de ma part de hiérarchiser les actions à entreprendre.

²⁶ Anthropologie du projet. Jean-Pierre Boutinet, Paris, Puf, 6^{ème} édition 2001

²⁷ Annexe 11 (arbre à projet)

3.1 STRUCTURER L'UEHD EN FORMALISANT SES PRATIQUES, SON ORGANISATION, SON FONCTIONNEMENT

La situation révélée par le diagnostic montre un manque de formalisation du fonctionnement et des pratiques du service. Nous avons vu précédemment les difficultés, entre autres, que cet élément pouvait entraîner sur la pratique déployée par les professionnels auprès des jeunes qu'ils accompagnent ainsi que sur le fonctionnement global du service. Ce constat nous amène par conséquent à concevoir un premier travail dont le but sera de mettre à jour les différents documents relatifs au fonctionnement du service, ceux relevant de la loi du 02 janvier 2002.

3.1.1 Actualiser le projet d'Unité : l'objectif opérationnel prioritaire

Dans le cadre de ce travail de formalisation, une des actions qui me paraît incontournable et essentielle doit porter sur **la mise à jour du projet d'unité**. Celui-ci doit en effet intégrer les nouvelles procédures établies suite au dernier changement de structure de rattachement et de responsables. Il est en effet fondamental que les pratiques du service, s'agissant des modalités d'accompagnement ou des procédures liées au fonctionnement de l'unité, soient inscrites dans le document de référence pour les services de la PJJ, comme d'ailleurs pour toute autre structure sociale et médico-sociale. Cette démarche a une double visée : d'une part elle conduit à rendre formelles des pratiques qui n'étaient déployées jusqu'alors par les professionnels que de manière « habituelle » en se basant uniquement sur le bon sens. D'autre part, elle permet de confronter les pratiques éducatives des professionnels qui dans un même cadre donné (accompagnement en famille d'accueil, semi-autonomie...) peuvent être très éloignées les unes des autres. Ainsi dans ce dernier cas, elle participe d'une meilleure harmonisation dans l'accompagnement du public accueilli.

J'entends par conséquent mener **cette action sur des temps de réunions de fonctionnement qui ont lieu tous les 15 jours**. Elle implique la participation de tous les membres de l'équipe. 4 réunions de 4 heures seront nécessaires pour mener à bien cette action, ce qui signifie que le projet d'unité sera finalisé dans un délai de 2 mois à compter du démarrage du projet.

Ces temps de travail de formalisation interviendront dans les premiers jours qui suivent la réalisation du diagnostic (cf. planification du projet)²⁸ après avoir eu le retour et l'aval de la Directrice suite au rapport dont elle a été destinataire.

²⁸ Annexe 12 (tableau de planification du projet d'amélioration de l'UEHD Salon de Provence)

3.1.2 Adapter les outils de références existants (loi 2002) et établir des outils internes pour améliorer la « traçabilité » et « la continuité » des prises en charges.

La loi, à travers les outils qu'elle a rendu obligatoires, rappelle la nécessité de rendre visible les actions entreprises vis-à-vis du public accueilli. Or un des constats, établis à partir du diagnostic réalisé sur le fonctionnement de l'UEHD, met en avant de réelles lacunes dans ce domaine.

Par conséquent, toujours dans le cadre de la formalisation, **j'entends aussi mener un travail avec l'équipe, d'une part sur les outils de la loi 2002 existants tels que le DIPC, le Livret d'accueil, le règlement de fonctionnement...dont il importe d'adapter le contenu à la spécificité de l'UEHD, et d'autre part sur la création d'outils internes de suivi.**

Ce travail aura pour effet, au-delà de se mettre en conformité avec le texte législatif, de disposer de documents permettant d'avoir une lecture claire de la situation de chaque mineur(e) ou majeur(e) accueilli(e) ainsi qu'une meilleure visibilité de l'action déployée au quotidien pour celui ou celle-ci. J'entends, par outils internes de suivi, des documents dans lesquels sont consignés au quotidien les informations et les démarches effectuées concernant chaque jeune, qui seraient accessibles à chaque éducateur, ce qui fait défaut aujourd'hui. La question du format et du support des documents sera à mettre en réflexion avec les professionnels car pour investir les nouveaux outils, il est nécessaire qu'ils en comprennent le sens et l'intérêt.

Cette action permettra également d'améliorer la transmission d'information, particulièrement lors des astreintes assurées en alternance par les éducateurs et pour lesquelles la connaissance des éléments de la situation de chaque jeune s'avère indispensable.

De la même manière que l'actualisation du projet d'unité, cette action apparaît comme une priorité et à ce titre j'entends aussi la mener dans les jours qui suivent l'état des lieux.

Elle se traduira aussi par un temps de réunion qui regroupera l'équipe dans son ensemble. Cette action débutera cependant une fois le projet d'unité finalisé, ainsi ce travail collectif pourra se mettre en place sur le créneau des réunions de fonctionnement. 7 réunions de 4 heures seront nécessaires pour mener à bien cette action. 3 réunions seront dédiées au travail sur les outils de la loi du 2 janvier 2002. À chaque réunion sera traité un des outils. 2 autres réunions seront consacrées à l'élaboration d'outils de suivi sur le modèle du cahier de consignes. Une réunion en fin de cycle sera mise en place et aura pour but de finaliser le travail entrepris pour

l'ensemble des documents avant de les transmettre à la Direction pour validation. Cette action sera donc réalisée dans un délai de 3 mois.

3.1.3 Engager un travail de collaboration avec l'UEHC dans le cadre du projet d'établissement.

L'exploration des éléments du diagnostic de l'UEHD met aussi en évidence des difficultés de fonctionnement et de pratique liées à l'absence de collaboration avec l'Unité Éducative d'Hébergement Collectif, cette dernière faisant partie pourtant du même établissement. Par conséquent, pour clôturer mes actions liées à la formalisation, il s'avère également important **d'engager un travail de collaboration avec l'UEHC dans le cadre du projet d'établissement qui est lui-même en cours d'écriture.** Ce travail est à mener de concert avec le responsable de l'UEHC et sous l'autorité de la Directrice de l'EPE d'Aix en Provence. Cette démarche permettra d'inscrire l'activité de l'Unité d'hébergement diversifié dans un projet plus global d'établissement, de sorte qu'elle fasse partie aussi du schéma territorial de la PJJ relatif au dispositif d'hébergement déployé dans le Département des Bouches du Rhône.

Mais elle permettra surtout de mettre en lien les deux unités dont le regroupement administratif sous le même Établissement de Placement entraîne inévitablement des questions communes comme la question du « rapatriement » énoncé plus haut. Elle contribuera également à une meilleure articulation entre les deux services dans le parcours des jeunes suivis et donnera ainsi davantage de cohérence dans leur accompagnement et une meilleure visibilité de l'action aux Magistrats mandataires.

Cependant, cette action, bien qu'elle soit aussi importante que les autres, ne pourra être mise en application dans l'immédiat, tout du moins dans sa totalité. Cela tient au contexte actuel de l'UEHC et aux difficultés institutionnelles que l'unité rencontre aujourd'hui, qui ne permet pas d'engager dans l'immédiat ce travail de collaboration nécessaire avec l'UEHD.

Cela dit, je considère que certaines questions que pose le défaut de collaboration et notamment les difficultés qu'elles génèrent dans le fonctionnement de l'UEHD ne peuvent souffrir d'une absence de réponse trop longue. Aussi j'envisage dans un premier temps d'aborder avec le responsable de l'UEHC ainsi qu'avec la Directrice de l'établissement les questions urgentes telles que « le rapatriement » ou celles concernant les informations dont doivent disposer à minima les éducateurs de l'UEHC sur les jeunes suivis par l'UEHD. Autrement dit, je mettrai en place cette action en deux temps : un premier temps pour répondre aux questions urgentes

qui impactent le fonctionnement de l'UEHD et un second temps qui s'inscrira davantage dans la continuité avec pour finalité l'élaboration du projet d'établissement.

C'est une action que je mènerai avec le responsable de l'UEHC et la Directrice. Elle sera réalisée dans le cadre des réunions réservées aux cadres de l'établissement qui se tient également tous les 15 jours. 1 réunion de 4 heures sera nécessaire pour traiter la question du rapatriement et définir un protocole de fonctionnement entre l'UEHC et l'UEHD.

En revanche l'action qui consiste à mettre en place des temps de travail collectif avec l'équipe de l'UEHC ne pourra démarrer qu'une fois la situation du foyer stabilisée de sorte que la Directrice et le responsable soient disposés à mener ce travail. Autrement dit, le démarrage de ce travail de collaboration entre les équipes des deux unités peut être envisagé pour le mois d'octobre 2017. Cette action pourra se concrétiser par une réunion institutionnelle sur la journée tous les deux mois regroupant l'ensemble des professionnels des deux structures. Cette journée sera aussi l'occasion de fédérer les professionnels autour de la notion d'identité de service. Le repas de la pause méridienne pris en commun pourra contribuer à faire de cette journée de travail un moment de convivialité. Je pourrai amorcer ce travail lors des réunions bimensuelles des cadres de l'EPE. Cette instance permettra en amont de dessiner les axes de travail qui vont servir à l'élaboration du projet d'établissement avec les équipes.

3.2 DONNER DE LA VISIBILITÉ À L'UEHD POUR LUI DONNER UNE PORTÉE TERRITORIALE, LA NÉCESSITÉ POUR LE SERVICE D'ÊTRE RECONNU

Le diagnostic a également permis de mettre en évidence une faible visibilité de l'UEHD et de son activité par les services de la PJJ du Département ainsi que par les Magistrats des juridictions des Bouches du Rhône. Pour accomplir au mieux sa mission il est primordial que ces derniers aient identifié l'UEHD et qu'ils aient connaissance de son fonctionnement et de ses possibilités. Il est donc pertinent de fixer comme **objectif général du plan d'action : la démarche de rendre visible l'UEHD pour faire reconnaître son organisation et ses pratiques par l'ensemble des autres services de la PJJ et des Magistrats.**

La poursuite de cet objectif nous conduit donc à considérer des objectifs plus opérationnels qui visent le développement de la communication du service à destination de ses interlocuteurs.

3.2.1 Mettre à jour les outils de présentation de l'UEHD, la visibilité par le support de communication.

Pour engager un processus de communication visant à faire reconnaître l'UEHD et ainsi rendre l'Unité plus visible auprès des collaborateurs, il est nécessaire de disposer de certains documents support. Des outils ont été conçus tels qu'une plaquette de présentation, une fiche de liaison. Cela dit, tout comme les documents déjà cités, ces différents outils ont besoin d'être réactualisés au regard des changements intervenus et notamment depuis la création de l'unité. **Par conséquent, dans ce volet du projet qui vise à faire reconnaître l'UEHD par plus de visibilité, le premier objectif opérationnel sera de mettre à jour les documents déjà existants.** Cette démarche permettra aux collaborateurs d'avoir à leur disposition les informations indispensables et actualisées qui les renseigneront à minima sur le fonctionnement et les modalités de suivi de l'UEHD en vue des demandes qu'ils seront amenés à lui adresser.

C'est une action que je pourrai engager avec l'équipe à l'issue de la période des 3 mois consacrée au processus de formalisation. Elle sera menée sur les temps de réunion de 4 heures instaurés initialement pour travailler le projet d'unité, ce travail pouvant être finalisé en l'espace de deux réunions au maximum.

Pour ce qui est de la conception (format et présentation) de ces deux supports, j'envisage de la confier à un des éducateurs pour ses compétences reconnues en informatique et pour l'intérêt qu'il montre dans ce domaine.

3.2.2 Rencontrer les services PJJ et les Magistrats du Département, l'échange comme 1^{ère} voie de communication.

De par la nature même de la mission qui lui a été confiée, qui est de répondre aux besoins des services PJJ du Département, l'UEHD se doit d'élaborer un plan de communication à destination de ces services avec qui elle est amenée à collaborer. Nous l'avons vu, la majeure partie de son activité est directement liée aux sollicitations des services de milieux ouverts et des foyers d'hébergement. Par conséquent l'organisation de rencontres entre ces derniers et les professionnels de l'UEHD apparaît essentielle. **Aussi, pour concrétiser ces rencontres, l'action que je prévois est de mettre en place avec l'aval de la Directrice un planning annuel de rencontre avec les équipes des différents services et établissements PJJ du Département.** Au-delà d'identifier les professionnels, ce travail contribuera donc à améliorer

le niveau d'information sur le fonctionnement de l'UEHD ; il permettra aussi, par les échanges, d'apporter des réponses précises aux questions que peuvent se poser les éducateurs des services.

Ces rencontres auront lieu sur des temps de réunion hebdomadaire de chaque service suite à un planning préalablement fixé avec les responsables. Les 3 éducateurs et la psychologue seront associés à ces rencontres. Un temps d'1 heure 30 sera consacré à chaque réunion pour la présentation et l'échange sur le dispositif.

Le planning pourra se mettre en place dès la finalisation des documents de présentation. Il s'étalera sur la période allant de janvier 2017 à juin 2018, ce délai prenant en compte la période estivale qui marque un ralentissement de l'activité des services due aux congés annuels des professionnels ainsi que la période des fêtes de fin d'année.

Cette action devra être menée de la même manière avec les Magistrats des juridictions de Marseille, d'Aix en Provence et de Tarascon. Les entretiens menés auprès de certains d'entre eux font bien ressortir la nécessité qu'ils ressentent de disposer au même titre que les autres services de tous les renseignements sur l'offre en termes d'hébergement diversifié que propose l'UEHD. Ces Magistrats font aussi face à des situations particulières pouvant relever de manière plus opportune de l'hébergement diversifié. Une meilleure connaissance du dispositif leur permettra, par l'intermédiaire des services de milieu ouvert qu'ils sollicitent en premier lieu, de mieux orienter certaines de leurs mesures de placement décidées à l'encontre de certains jeunes.

Le planning des rencontres sera donc organisé de la même façon que celui des services sur la même période en sollicitant l'aval et la participation de la Directrice.

En revanche, les rencontres avec les Magistrats étant prévues au tribunal et compte tenu du lieu très réglementé et du temps restreint que ces derniers sont en mesure d'accorder, seul un éducateur pourra être présent. Cependant, par mesure d'équité, je veillerai à proposer ces rencontres en alternance à chacun d'entre eux.

3.2.3 Organiser une instance de concertation avec les services, un moyen d'affiner les demandes d'admission.

Ces actions de communication pour présenter le fonctionnement de l'UEHD, les modalités d'accompagnement, les procédures d'admission...sont en effet indispensables. Cela dit, s'en tenir à la présentation de l'unité ne suffit pas si l'on veut être efficace dans l'action de

collaboration avec les différents services du Département. Ces derniers sont souvent très occupés par l'activité qu'ils réalisent dans le cadre de leurs missions. Dans les services de milieu ouvert chaque éducateur a en charge 25 suivis de jeunes. Quant aux Unités d'hébergement collectif, les professionnels sont très souvent pris dans des situations d'urgence. Ils sont donc souvent débordés par l'activité qui les occupe au quotidien. Par conséquent, au-delà d'un manque d'information, les éducateurs de ces services, comme ils ont pu l'exprimer lors des entretiens, n'ont pas forcément l'occasion d'anticiper un projet avec l'UEHD qui correspondrait à une de leurs situations.

Toujours dans le cadre de la démarche visant à rendre l'UEHD davantage visible sur le territoire, il me paraît nécessaire d'avoir comme objectif opérationnel la mise en place d'une instance de concertation avec les structures PJJ du Département.

L'intérêt de cette démarche viendrait des échanges sur des situations problématiques identifiées dans chaque service au regard du contexte familial, judiciaire, et/ou du profil du jeune. Pour certaines situations se pose en effet les questions de l'opportunité d'un placement et des modalités d'un accompagnement individualisé en hébergement diversifié.

Elle permet surtout, dans une certaine mesure, d'anticiper l'évolution de certaines situations et d'éviter qu'elles fassent l'objet, comme énoncé plus haut, de demandes d'admission en urgence auxquelles l'UEHD ne pourrait répondre favorablement.

Pour concrétiser cette initiative je prévois donc, comme action, d'organiser en lien avec la Direction Territoriale une commission réunissant les responsables et/ou les éducateurs référents des services ayant à exposer une situation.

Il me paraît pertinent que la Directrice de l'établissement sollicite le concours de la Direction Territoriale afin que celle-ci coordonne l'organisation de cette commission, ceci afin de donner à cette initiative une portée territoriale. L'organisation consisterait par conséquent à établir un planning des commissions en ayant au préalable inscrit les services qui se manifestent pour mettre une situation à l'ordre du jour. Sachant que la durée de cette réunion est de 4h00, il sera question de réguler le nombre de situations à traiter à chaque instance.

Cette commission pourrait avoir lieu tous les trimestres, en considérant que le principe est aussi de pouvoir solliciter l'UEHD à tout moment sans attendre la situation d'urgence ultime.

Cette action pourra aussi être mise en œuvre dès que le travail de formalisation aura été finalisé et les démarches de la Directrice auprès du Directeur Territorial validées.

C'est aussi une mesure à laquelle j'associerai pleinement les éducateurs, en alternance, en fonction de leur planning, et ce pour apporter leur expertise sur les orientations possibles sur l'UEHD des situations étudiées.

3.3 ADAPTER L'OFFRE DE SERVICE AUX BESOINS DU TERRITOIRE, RÉPONDRE À L'URGENCE PAR L'APPORT DE NOUVELLES SOLUTIONS.

Parmi les constats établis par la démarche diagnostique figure celui d'une activité inégalement répartie entre les suivis en famille d'accueil et ceux réalisés dans le cadre de la semi-autonomie. Outre l'absence de répartition qui n'est pas en soi problématique, de nombreuses demandes d'accompagnement en famille d'accueil parviennent au service sans que celui-ci soit en capacité aujourd'hui de les satisfaire. Or, la question de l'accueil d'urgence constitue un réel enjeu et une source de tension au sein des services d'hébergement de la PJJ, ces derniers ayant dans le cadre des missions qui leurs sont confiés par l'administration l'obligation d'y répondre.

De ce fait, il m'a semblé inévitable de définir aussi **comme objectif général pour ce projet celui d'adapter l'offre de service aux besoins du territoire**. La question relative aux modalités à envisager pour répondre aux demandes d'accueil d'urgence va ainsi conduire à définir des objectifs opérationnels desquels vont découler les actions.

3.3.1 Axer la prochaine campagne de recrutement de famille d'accueil sur l'accueil d'urgence.

Pour prendre en considération ces demandes d'accueil d'urgence dont l'UEHD est régulièrement destinataire, j'envisage tout d'abord d'axer les prochaines campagnes de recrutement de famille d'accueil sur cette modalité particulière. Autrement dit, lors de la première rencontre de la famille par les éducateurs telle que le prévoit la procédure, ce sujet sera abordé de manière à recenser les nouvelles familles qui ne seraient pas défavorables à l'accueil d'urgence. D'autre part, dans le déroulement de la procédure de recrutement, l'équipe pluridisciplinaire devra intégrer cet élément et en tenir compte dans la décision finale sur l'avis à donner. En effet, au-delà de l'adhésion au projet, de par l'absence quasi-totale d'informations inhérent à l'accueil d'urgence concernant la situation du jeune, la famille devra présenter certaines dispositions lui permettant de ne pas être déstabilisée en cas de difficultés qui surviendraient immédiatement après l'accueil. Cela suppose donc une certaine expérience du public en difficulté tel que celui que prend en charge la PJJ.

Cette démarche permettra de diversifier et d'étoffer le réseau en recrutant 2 à 3 familles d'accueil susceptibles d'accueillir des jeunes sous main de justice spécifiquement dans le cas des sollicitations en urgence.

Pour viser l'objectif de recruter de nouvelles familles d'accueil, j'entends procéder par une délégation confiée à un des éducateurs qui est déjà chargé depuis plusieurs années de cette tâche et qui par conséquent a développé une certaine expérience en la matière.

Cette délégation, sous réserve qu'elle soit acceptée par l'éducateur, et qu'elle soit validée par la Directrice, portera donc sur la question plus globale du recrutement. Elle fera l'objet de ma part d'une lettre spécifique de délégation dont la durée sera fixée de janvier 2017 à septembre 2018 avec toutefois la possibilité de renouvellement.

Cette action sera menée par l'éducateur en diffusant une annonce via les journaux et magazines municipaux des communes ciblées sur le territoire des Bouches du Rhône. Elle sera organisée sous la forme de 2 campagnes de 3 mois étalées sur l'année scolaire d'octobre 2017 à mai 2018, celles-ci seront interrompues durant les fêtes de fin d'années et les congés annuels d'été.

C'est une action que je n'envisage pas de mener avant octobre 2017, 1 mois après la reprise qui suit les congés annuels d'été. Ce délai me laissera le temps de finaliser certaines actions entreprises et au service d'être suffisamment stabilisé et organisé pour supporter cette nouvelle charge.

3.3.2 Développer l'accueil d'urgence avec certaines familles d'accueil expérimentées et volontaires du réseau

Outre le recrutement de nouvelles familles d'accueil susceptibles de répondre à l'accueil d'urgence, les solutions peuvent aussi être envisagées au sein du réseau déjà existant. En effet, certaines d'entre elles collaborent avec le service d'hébergement diversifié depuis quelques années. De ce fait elles ont acquis aujourd'hui une grande expérience de l'accueil du public de la PJJ. Pour cela, j'envisage également d'engager un travail sur cette question de l'urgence avec les familles que j'aurai identifiées comme suffisamment confortées dans leur « statut de famille d'accueil à la PJJ » et parties prenantes du projet.

Le fait que cette démarche soit menée avec des personnes qui ont déjà une fine connaissance du dispositif et de son fonctionnement, ainsi que du public pris en charge par la PJJ, présente un réel intérêt.

L'objet du travail portera donc davantage sur la modalité de l'accueil d'urgence et sur les contraintes qui y sont liées, le faible niveau d'information de la situation, le délai immédiat de l'accueil...

Ce travail à mener auprès des familles du réseau s'inscrit également dans le cadre de la délégation que j'aurai proposée à un des éducateurs. Pour cela, j'envisage de lui confier la coordination de cette action qui viendra en complémentarité de celle concernant le recrutement des nouvelles familles. Cette action pourra ainsi se concrétiser par une réunion d'information préalable de 4h avec les familles volontaires et ensuite par des réunions balisées tous les deux mois pour le suivi des prises en charges (difficultés, ressentis...). Ces instances regrouperont les différentes familles concernées par l'accueil d'urgence.

Aussi, au même titre que les familles nouvellement recrutées, il me paraît utile d'établir un protocole qui définisse les contours de la collaboration de ces dernières avec la PJJ dans le cadre de ces accueils immédiats. Bien qu'il existe déjà un cadre de collaboration entre l'UEHD et les familles pour les accueils ordinaires, ce protocole aura pour intérêt de prévoir des dispositions spécifiques telles que les dispositions relatives à l'astreinte, permettant d'intervenir en cas de difficultés sans déstabiliser le service.

Cette action se traduira par l'élaboration d'un document spécifique qui sera réalisé avec le concours de l'ensemble de l'équipe sur un temps de réunion de fonctionnement de 4 heures. Une fois finalisé et validé par la Direction, il sera soumis via les messageries électroniques aux familles d'accueils nouvelles ou déjà présentes concernées par cette modalité d'accueil d'urgence. Ce document pourra être modifié selon les apports des familles sur les temps de réunion des deux mois.

3.3.3 Collaborer avec certaines familles du réseau CIVAM pour répondre aux situations d'urgences

Afin d'accroître les possibilités nouvelles de répondre à ces besoins d'accueil d'urgence exprimés par les services PJJ du territoire, l'UEHD peut également exploiter le réseau des « familles agricoles » du CIVAM avec qui le service collabore dans le cadre des séjours de rupture. Au regard du fonctionnement établi aujourd'hui avec l'UEHD, celles-ci n'ont pas en effet vocation à accueillir des jeunes pour un projet à long terme. De ce fait, des modalités pourraient être trouvées avec certaines de ces familles qui en seraient volontaires et intéressées pour envisager

l'accueil de jeunes en situation d'urgence. La seule condition nécessaire serait, comme pour l'accueil en « famille classique », que le jeune y soit favorable. Ainsi, dans ce volet de recherche de solutions nouvelles, je prévois d'engager une action dans le cadre de la convention que l'UEHD a signé avec le réseau CIVAM. Compte tenu de la particularité du lieu d'accueil qui par définition se trouve en milieu rural et où le jeune est tenu de participer à l'activité de l'exploitation, qu'il s'agisse d'agriculture, d'apiculture..., cela ne pourra pas correspondre à tous les jeunes concernés par une mesure de placement en urgence. Cela dit, le principe d'être accueilli dans l'immédiat par des personnes bienveillantes en dehors d'un hébergement collectif de la PJJ dans lesquels se concentrent souvent de nombreuses difficultés, peut convenir à bon nombre de situations.

De la même manière que pour les familles d'accueil « classiques », un des éducateurs est chargé au sein de l'UEHD du recrutement et de la coordination des familles du CIVAM en lien avec la correspondante Régionale de ce réseau. À ce titre, il me paraît aussi pertinent de m'appuyer sur cet éducateur pour mettre en œuvre et coordonner cette action, qui consistera à recruter deux ou trois nouvelles familles. Cela se traduira par la diffusion d'une annonce via le réseau CIVAM et d'une rencontre avec les familles potentiellement intéressées afin de leur présenter le service et les modalités de fonctionnement. Ces familles pourront donc participer à la réunion d'information préalable pour l'accueil en urgence et de ce fait, elles seront aussi concernées par les temps de réunions des deux mois.

Aussi, j'entends mener cette action par une délégation dans les mêmes conditions et les mêmes délais que pour l'autre éducateur.

La mise en œuvre du plan d'action relatif au projet pour l'UEHD peut donc débuter dès lors que tous les paramètres de temps, de moyens, de méthode sont définis. Ceci dit, par définition, un établissement ou service de la PJJ comme d'ailleurs toute autre institution sociale ou médico-sociale est amené à connaître des situations, des événements imprévus qui peuvent avoir une incidence sur l'organisation initiale. Autrement dit le projet d'actions peut être amené à évoluer, à se modifier, voire même à s'interrompre au regard des paramètres internes ou externes qui surviendraient de façon inhabituelle. Lors de la conception du projet, le chef de service est donc tenu d'avoir une « vision prédictive » de son action. Il doit ainsi anticiper les éventuelles difficultés, contraintes ou limites à celle-ci ou au contraire les éléments favorables et facilitant. Cette démarche qui vise à anticiper son action renvoie à la notion de veille et de vigilance qui

incombe au responsable et qui doit le conduire à ajuster son action à tout moment avec cohérence et pertinence.

L'exemple peut être donné par l'évolution de la situation de l'UEHC « le relais du soleil » dont le résultat ne peut se prédire et qui de ce fait peut avoir une incidence sur l'action visant la collaboration de l'UEHD avec ce service. De même que les résultats liés au recrutement de familles d'accueil.

4 L'ÉVALUATION

Tout projet d'amélioration d'un service ou d'un établissement ne peut se concevoir sans avoir au préalable envisagé son évaluation.

Cette action est désormais rendue obligatoire pour tout service ou établissement sociale ou médico-sociale par la loi du 2 janvier 2002 qui relève du code de **l'action sociale et des familles**. Elle fixe ainsi pour les organismes qui y sont soumis l'obligation de procéder à l'évaluation de l'activité et des prestations fournies au public qu'ils accueillent. Le cadre juridique prévoit un délai de 15 ans au cours duquel cette action globale d'évaluation doit être menée. Il s'agit du délai lié à l'autorisation donnée par l'organisme de tutelle à un établissement ou service pour lui permettre d'exercer son activité, autorisation qui était jadis reconduite tacitement. La loi prévoit qu'au cours des quinze années l'organisme procède à des évaluations internes tous les 5 ans et à des évaluations externes tous les 7 ans. Le renouvellement de l'autorisation pour la durée de 15 ans sera donc fonction de ces différentes évaluations dont chaque résultat doit être transmis à l'autorité de contrôle et de tarification. Au-delà de la contrainte juridique, les autorités ont donc souhaité apporter aux services à qui est confié une mission de service public dans le champ du social et du médico-sociale une méthode et des moyens pour apprécier qualitativement et quantitativement les actions qu'ils mènent auprès du public qu'ils accueillent. La loi a aussi conduit à la création en 2007 de l'ANESM (Agence National de l'Évaluation et de la Qualité des Établissements et Services Sociaux et Médico-sociaux), organisme chargé par les pouvoirs publics d'accompagner les ESSMS sur leur fonctionnement et leur activité en vue de se conformer aux attentes liées à l'évaluation. Celui-ci procède par des publications de recommandations de bonnes pratiques auxquelles les ESSMS peuvent se référer.

4.1 LA NOTION D'ÉVALUATION À LA PJJ

Les établissements et services de la PJJ relèvent également de la loi 2002-2. À ce titre ils sont soumis aussi à l'obligation de l'évaluation de leur fonctionnement et du service qu'ils délivrent aux jeunes pris en charge et à leur famille. La notion d'évaluation au sein des services de la PJJ est surtout abordée dans le cadre des situations des jeunes suivis. Elle correspond davantage à une période d'observation à l'issue de laquelle un bilan de la situation va conduire à émettre des préconisations sur l'orientation envisagée. Autrement dit, malgré le caractère obligatoire de la loi, la notion d'évaluation ne semble pas avoir imprégné totalement la « culture » de la PJJ. Ce constat peut s'expliquer par le cas particulier que représentent les services de la PJJ au regard de la loi. Leur appartenance à une Administration d'État implique qu'ils ne sont pas soumis au principe du renouvellement d'autorisation tous les 15 ans. Autrement dit, on peut supposer que l'exigence de l'évaluation est moins ressentie à la PJJ en raison de cette condition d'autorisation qui ne s'applique pas pour ses services mais qui en revanche constitue un enjeu considérable pour les structures associatives.

Cela dit, à travers « **la circulaire du 16 mai 2012** relative à l'organisation de l'audit qualité et de l'évaluation interne », la DPJJ s'inscrit dans cette volonté d'améliorer la qualité des prises en charge éducatives des mineurs confiés par l'autorité judiciaire et d'optimiser les moyens pour y parvenir.

La circulaire définit la mise en place et l'organisation d'un audit territorial dans chaque établissement et service. Elle s'appuie sur la définition donnée par le ministère de la fonction publique sur la qualité d'un service ; celui-ci « **caractérise son aptitude à satisfaire son ou ses bénéficiaires, qu'ils soient en situation d'usagers, de citoyens, de partenaires, d'affiliés** »²⁹.

L'audit territorial a pour objectifs :

- de mesurer la qualité de l'action des établissements et services
- d'analyser sa conformité aux décisions des magistrats et au référentiel de la PJJ
- d'identifier les points devant faire l'objet d'une attention particulière et les actions à conduire afin d'améliorer à terme le fonctionnement de l'entité auditée

²⁹ Définition de la qualité du service public issue du guide méthodologique de février 2001 du ministère de la fonction publique et de la réforme de l'état.

- d'assurer une meilleure visibilité des dispositifs dans la perspective de la diffusion des bonnes pratiques
- de participer à l'amélioration du dispositif de protection de l'enfance, notamment par la pratique d'audits conjoints associant les conseils généraux et la PJJ
- de mettre à disposition des juridictions et des services déconcentrés une information actualisée sur l'offre de prise en charge et sur les pratiques professionnelles mises en œuvre dans les établissements et services de leur ressort

La circulaire publiée en novembre 2012 relative à l'évaluation interne dans les établissements et services du secteur public de la protection judiciaire de la jeunesse est aussi le signe qu'un mouvement lié à la démarche d'évaluation a été amorcé au sein de l'Administration.

4.2 L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF D'HÉBERGEMENT DIVERSIFIÉ, UNE ACTION DÉSORMAIS POSSIBLE

Jusqu'à la création de l'UEHD, du fait de son rattachement à un établissement, la mission ne pouvait à elle seule faire l'objet d'une démarche d'évaluation. Son action s'englobait dans celle de la structure dont elle dépendait. Une première évaluation a ainsi pu être effectuée sur le dispositif à l'occasion d'un audit territorial réalisé en 2013 au sein de l'UEHC de Martigues, foyer auquel était rattachée la mission. Cet audit a donné lieu à des recommandations mais comme précisé plus haut, elles n'ont pu être mise en œuvre en raison des multiples changements administratifs.

De ce fait, l'évaluation interne qui est prévue au courant de l'année 2017 constitue une réelle opportunité pour le service. L'occasion est ainsi donnée à l'équipe de direction et au responsable d'unité en particulier d'engager pour la première fois avec les professionnels de l'UEHD une action d'évaluation du fonctionnement et de l'activité de l'unité. Cette action permettra ainsi de manière méthodique et objective d'apprécier la qualité des prestations fournies au public accueilli et aux collaborateurs de l'unité.

4.3 L'ÉVALUATION DU PROJET

Le projet d'amélioration que j'ai conçu pour l'UEHD à partir des éléments du diagnostic comprend nécessairement une partie consacrée à son évaluation. Au regard de la structuration encore fragile du service et des enjeux concernant sa pérennité dans le territoire des Bouches du Rhône et les attentes des collaborateurs, l'évaluation de son action prendra alors tout son sens. L'évaluation fait appel à une méthodologie et des outils de références sur lesquels il est possible de s'appuyer. Elle implique ainsi de définir des « critères » et des « indicateurs » qui seront les repères permettant d'affirmer si les objectifs fixés ont été atteints. Pour les définir je me suis donc basé sur les objectifs (généraux et opérationnels) et les actions qui s'y réfèrent. (cf. tableau)³⁰

Structurer l'UEHD en formalisant ses pratiques, son organisation, son fonctionnement

Les actions qui consistent à actualiser les différents documents existants ainsi qu'à établir des outils de suivi peuvent s'évaluer à partir de la finalisation concrète de ces documents. Un des critères sera leur validation par la Direction Territoriale pour le projet d'unité et la Directrice de l'EPE d'Aix en Provence pour les autres outils. Les comptes rendus de réunions et la présence des documents dans les dossiers de suivi des jeunes ainsi que la diffusion des documents aux collaborateurs et Magistrats seront les indicateurs de la réalisation de l'action. Une enquête interne pour déterminer le pourcentage de documents et outils utilisés par les professionnels dans le cadre de leur mission servira également d'indicateur.

Pour ce qui est de l'action visant à collaborer avec l'UEHC « le relais du soleil », les critères seront le nombre de réunions organisées avec l'équipe du foyer. Comme indicateurs je m'appuierai sur les comptes rendus de réunions ainsi que l'élaboration d'outils de fonctionnement en commun (ex : Fiche relais rapatriement, fiche info astreinte...). Le recensement du nombre de « rapatriements » effectués de l'UEHD à l'UEHC ainsi que les admissions faites sur l'UEHD à partir de l'UEHC sera également un indicateur pertinent.

Donner de la visibilité à l'UEHD pour avoir une portée territoriale, la nécessité pour le service d'être reconnu

Ce volet du projet traite principalement de la communication sur le service. L'action visant à mettre à jours les outils de communication déjà existants peut s'évaluer selon le critère du

³⁰ Annexe 13 (tableau regroupant les critères et les indicateurs en vue de l'évaluation du projet au regard des objectifs opérationnels fixés).

nombre de réunions prévues à cet effet et leur validation par la Directrice de l'EPE. Les indicateurs seront représentés par les comptes rendus de réunions et la présence dans les dossiers des documents de suivi.

L'objectif de rencontrer les Magistrats et les services PJJ du Département sera évalué par le critère du nombre de rencontre effectuées et des Magistrats et services du territoire concernés. Un des indicateurs sera le compte rendu de chaque rencontre et la diffusion pour chacun d'eux des documents de présentation du service.

Pour ce qui est de la mise en place de l'instance de concertation avec les services PJJ du Département, cette action pourra être évaluée selon le critère du nombre de commissions ayant eu lieu. Le nombre de service représentés à chaque commission ainsi que le nombre de situations abordées seront alors les indicateurs de réalisation de cette action.

Adapter l'offre de services aux besoins du territoire

Dans ce dernier volet du projet, il est question des solutions envisagées par l'UEHD pour répondre aux demandes d'accueil d'urgence émanant des services PJJ du Département.

Pour le premier objectif qui est d'axer les nouvelles campagnes de recrutement sur la question des demandes d'accueil d'urgence, les critères seront la diffusion d'une annonce via les magazines municipaux ainsi que le nombre de communes concernées. Un des indicateurs sera le nombre de conventions signées.

Le deuxième objectif est de travailler cette question de l'urgence avec les familles appartenant déjà au réseau qui ont une connaissance du public PJJ et une expérience de l'hébergement diversifié. Les critères pour évaluer cette action seront le nombre de réunions prévues à cet effet ainsi que le nombre de participants. L'indicateur sera le nombre de familles qui auront signé le protocole d'accueil d'urgence.

Enfin, pour le troisième objectif qui est de recruter des familles du réseau CIVAM pour apporter d'autres réponses à l'accueil d'urgence, les critères seront, comme pour le travail avec les familles faisant déjà partie du réseau, le nombre de réunions effectuées et le nombre de participants. L'indicateur sera le nombre de conventions de collaboration signées avec de nouvelles familles agricoles.

La démarche d'évaluation doit certes me permettre une fois le projet réalisé de déterminer si les objectifs poursuivis ont été atteints. On parlera alors d'évaluation « **sommative** ». Mais elle

doit aussi être l'occasion de mesurer en continu les effets des actions engagées et ainsi de pouvoir les ajuster si nécessaire. Ce processus d'évaluation en continu est appelé « **formatif** ». C'est donc dans cette démarche globale d'évaluation que je m'inscris et dont les résultats permettront d'apprécier qualitativement et quantitativement les actions que j'ai mises en œuvre dans le projet à destination de l'UEHD.

Conclusion

L'UEHD, nous l'avons vu, est un service de la PJJ en construction. Sa création récente comme unité a permis de reconnaître l'activité développée par des professionnels durant plusieurs années et contribue à apporter de la stabilité à un service qui a été marqué par de nombreux changements. Malgré l'instabilité administrative, l'unité a pu s'appuyer sur la forte demande qu'exprimaient les services de la PJJ des Bouches du Rhône pour développer des solutions de placement alternative à l'hébergement collectif qui montre ses limites pour certains jeunes.

La démarche diagnostique que j'ai réalisée sur l'UEHD a permis de manière objective de mettre en lumière les éléments positifs du service et d'identifier ainsi les atouts sur lesquels le responsable peut s'appuyer dans le cadre de ses fonctions. Mais elle a permis également de cibler les champs pour lesquels il est nécessaire, voire urgent d'apporter des modifications afin que ce service soit à la hauteur des attentes et des enjeux qu'il suscite pour les usagers, l'administration et pour ses collaborateurs.

La réalisation du projet que j'ai conçu pour l'UEHD a pour but de constituer un socle suffisamment stable sur lequel tout responsable nouvellement nommé pourra s'appuyer pour améliorer le dispositif et faire face aux aléas inhérents à l'administration. Ce travail permettra ainsi de garantir au service une plus grande stabilité qui apportera les conditions de sa pérennité au bénéfice des usagers et des partenaires.

Une fois structurée et stabilisée, L'UEHD pourra de ce fait apparaître comme une structure ressource pour les missions d'hébergement diversifié en cours de développement des départements limitrophes. Cela permettra à terme de faire naître un projet de collaboration et d'harmonisation des pratiques avec l'ensemble des unités d'hébergement diversifié de la PJJ de la région SUD/EST. L'objectif serait, à la fois d'améliorer la situation concernant

le manque de place d'hébergement déploré par les services PJJ de cette région et d'accroître les solutions de placement individualisé et diversifié avec pour seule finalité : répondre de manière adaptée aux besoins des usagers et de leur famille.

L'intérêt que je porte à l'UEHD et aux modalités diversifiées du placement judiciaire en général m'a permis d'entreprendre ce projet avec motivation et rigueur. Aussi, j'ai eu l'opportunité de mettre en application au sein de mon service les connaissances théoriques, méthodologiques et pratiques acquises au cours des deux années de formations et dans le cadre du mémoire projet.

Au-delà de l'expérience, le processus de formation a contribué à faire évoluer ma posture professionnelle vers celle qui est attendu d'un chef de service exerçant des responsabilités au sein d'un établissement ou service social ou médico-social.

Une posture qui permet entre autres de fédérer autour d'un projet commun, d'impulser une dynamique constructive au sein d'une équipe en ayant la hauteur de vue et l'objectivité nécessaires, et cela afin de prendre les décisions qui s'imposent. C'est dans cet état d'esprit que j'ai entrepris le projet au sein de l'UEHD Salon de Provence.

Bibliographie

Ouvrages :

Sous la Direction de Dominique ATTIAS et de Lucette KHAÏAT, *Le placement des enfants, ères*, 2014, 382 pages

Philippe MEIRIEU, *le choix d'éduquer, éthique et pédagogie*, Paris : ESF, 1991.198 pages

Nicolas Sallée, *Éduquer sous contrainte, Une sociologie de la justice des mineurs*, Paris, EHESS, coll. « cas de figure », 2016, 227 pages

Jean-Pierre Boutinet, *Anthropologie du projet*, Paris, Puf, 1990, 300 pages

Revue :

Les Cahiers Dynamiques, Jean Jacques YVOREL *Brève histoire de l'hébergement des mineurs de justice*, n°37 janvier 2006.

Mireille STISSI, dossier : *Les jeunes au centre du travail éducatif*, les cahiers dynamiques, n°46 avril 2010

Textes de loi, notes et circulaires :

Ordonnance du 02 février 1945 relative à « **l'enfance délinquante** » Loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Loi du 14 mars 2016 relative à la « **protection de l'enfant** »

Note d'Orientation du 30 septembre 2014 sur « **la continuité des parcours** » des mineurs sous main de justice

Note du 10 février 2017 relative à « **l'adaptabilité des modalités de prise en charge** »

Circulaire du 16 mai 2012 relative à « **l'organisation de l'audit qualité et de l'évaluation interne** »

Rapport parlementaire de Jean-Pierre MICHEL (ancien Sénateur) : « *la PJJ au service de la justice des mineurs* », décembre 2013

Rapport de Marc BRZEGOWY (Directeur de la PJJ) : « *la place du dispositif d'hébergement collectif dans l'ensemble du placement judiciaire de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, et aux difficultés qu'il rencontre* », juin 2012

Documents internes :

Livret d'accueil de la Direction Territoriale des Bouches du Rhône.

Projet pédagogique de la Mission Hébergement Diversifié des Bouches du Rhône

Rapport d'audit Territorial de la Mission Hébergement Diversifié des Bouches du Rhône, Juillet 2013

Sites internet :

www.justice.gouv.fr

www.senat.fr

www.vie-publique.fr

Liste des acronymes

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CEF : Centre Éducatif Fermé

CER : Centre Educatif Renforcé

DIPC : Document Individuel de Prise en Charge

DT : Direction Territoriale

EPE : Établissement de Placement Éducatif

FJT : Foyer de Jeunes Travailleurs

OPP : Ordonnance de Placement Provisoire

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

SE-EPM : Service Éducatif - Établissement Pénitentiaire pour Mineurs

STEI : Service Territorial Éducatif d'Insertion

STEMO : Service Territorial Éducatif de Milieu Ouvert

STEMOI : Service Territorial Éducatif de Milieu Ouvert et d'Insertion

UEAJ : Unité Éducative d'Activités de Jour

UEAT : Unité Éducative auprès du Tribunal

UEHC : Unité Éducative d'Hébergement Collectif

UEHD : Unité Educative d'Hébergement Diversifié

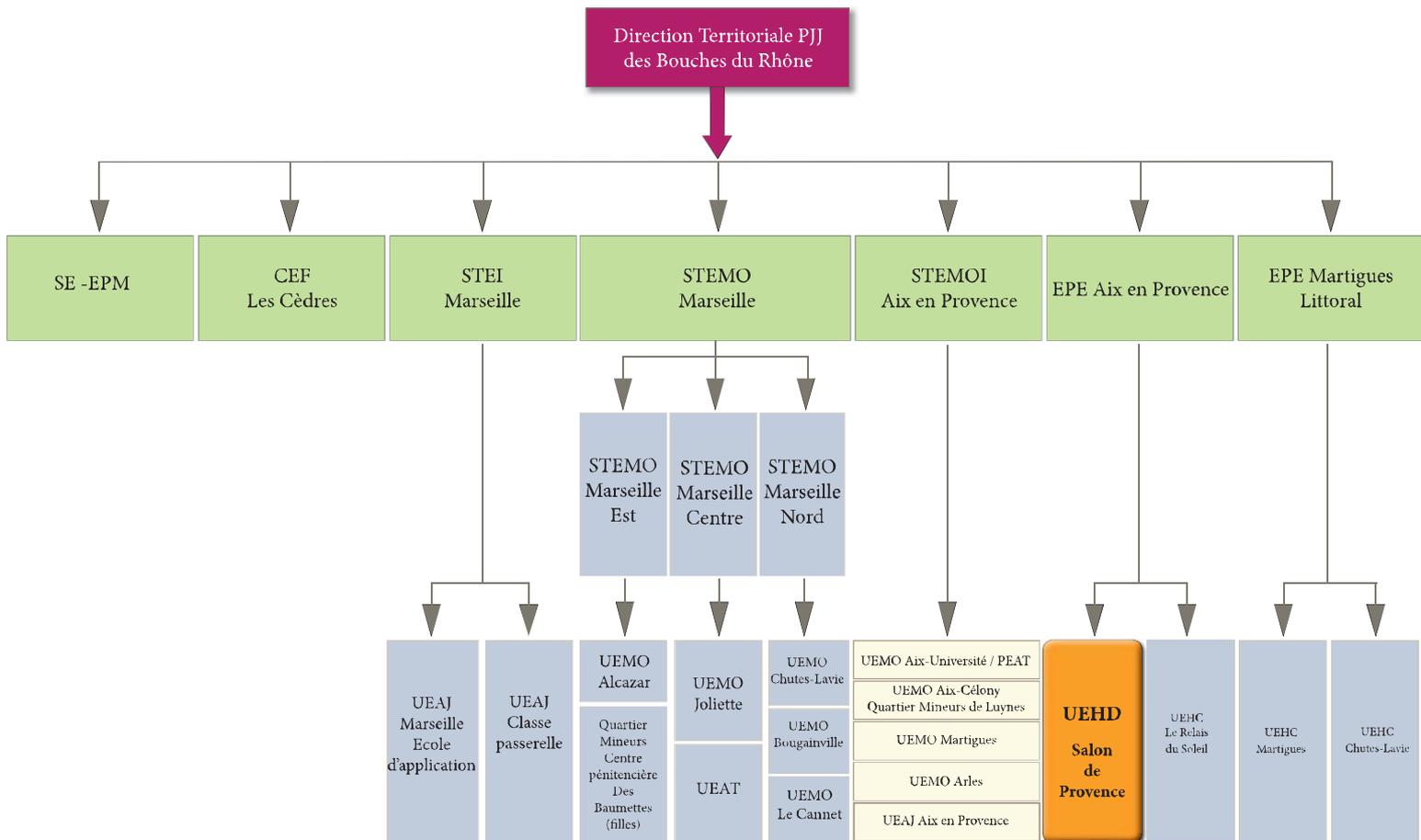
UEMO : Unité Éducative de Milieu Ouvert

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1 L'Unité Éducative d'Hébergement Diversifié des Bouches du Rhône : un service de la Protection Judiciaire de la Jeunesse	3
1.1 le cadre administratif	3
1.2 L'hébergement diversifié au sein de la PJJ des Bouches du Rhône, Mise en place expérimentale.....	3
1.3 Le dispositif d'hébergement diversifié aujourd'hui : l'UEHD.....	6
1.4 les politiques publiques concernant la délinquance des mineurs	9
2 Un état des lieux de l'UEHD : le préalable à toute action d'amélioration	13
2.1 Les éléments favorables : socle pour une démarche d'amélioration du service	14
2.1.1 Une équipe éducative expérimentée et fortement investie	14
2.1.2 Un réseau de partenaires étoffé et varié pour des modalités d'accueil diversifiées : une richesse pour le service.....	15
2.1.3 La création de l'UEHD : une opportunité pour le service.....	19
2.2 Une Unité en construction : rechercher une plus grande efficacité, apporter des améliorations	20
2.2.1 Un défaut de formalisation.....	20
2.2.2 La communication, un des points faibles du service.....	23
2.2.3 Une hétérogénéité dans les accompagnements, certains besoins non couverts par l'UEHD	25
2.2.4 De la mission à l'UEHD, un passage marqué par des tensions au sein de l'équipe.....	27
3 Concevoir un projet d'actions pour l'UEHD afin d'améliorer son fonctionnement	29
3.1 Structurer l'UEHD en formalisant ses pratiques, son organisation, son fonctionnement.....	31
3.1.1 Actualiser le projet d'Unité : l'objectif opérationnel prioritaire.....	31
3.1.2 Adapter les outils de références existants (loi 2002) et établir des outils internes pour améliorer la « traçabilité » et « la continuité » des prises en charges.....	32
3.1.3 Engager un travail de collaboration avec l'UEHC dans le cadre du projet d'établissement.	33
3.2 donner de la visibilité à l'UEHD pour lui donner une portée territoriale, la nécessité pour le service d'être reconnu	34
3.2.1 Mettre à jour les outils de présentation de l'UEHD, la visibilité par le support de communication.....	35
3.2.2 Rencontrer les services PJJ et les Magistrats du Département, l'échange comme 1 ^{ère} voie de communication.	35
3.2.3 Organiser une instance de concertation avec les services, un moyen d'affiner les demandes d'admission.	36
3.3 Adapter l'offre de service aux besoins du territoire, répondre à l'urgence par l'apport de nouvelles solutions.....	38

3.3.1	Axer la prochaine campagne de recrutement de famille d'accueil sur l'accueil d'urgence.....	38
3.3.2	Développer l'accueil d'urgence avec certaines familles d'accueil expérimentées et volontaires du réseau.....	39
3.3.3	Collaborer avec certaines familles du réseau CIVAM pour répondre aux situations d'urgences.....	40
4	L'évaluation	42
4.1	La Notion d'évaluation à la PJJ.....	43
4.2	L'évaluation du dispositif d'hébergement diversifié, une action désormais possible.....	44
4.3	L'évaluation du projet.....	45
	Conclusion	47
	Bibliographie	49
	Liste des acronymes	50
	Annexes	51



Annexe 2

La Protection Judiciaire de la jeunesse

Quelques éléments d'histoire

La protection Judiciaire de la Jeunesse est une administration d'Etat qui relève du ministère de la justice. Elle est l'héritière de l'Education surveillée qui a vu le jour au lendemain de la deuxième guerre mondiale, **le 1^{er} septembre 1945**. Elle avait pour objectif la création de services et d'établissements en vue de l'application de **l'Ordonnance du 02 février 1945**¹.

Cette dernière, est nait d'une longue et lente évolution des mentalités sur la question du sort à réserver aux enfants qui se rendaient coupable d'infractions pénales. Jusqu'alors, la seule disposition qui était prise à l'égard de ces mineurs « coupables », étaient l'enfermement dans des institutions qui relevaient à cette époque de l'administration pénitentiaire. En effet, à cette période d'après-guerre, la tache de recueillir et de prendre en charge la jeunesse délinquante étaient confiés aux « **colonies pénitentiaires** » dont le but était de corriger le comportement déviant de ces jeunes en instaurant une éducation basée sur la discipline et le travail.

Parmi ces colonies, certaines se sont rendues célèbres par la rudesse du traitement qui était infligé aux pensionnaires et surtout la multiplication d'incidents survenus dans ces lieux, qui ont été rendus publics par la presse. C'est le cas de « la colonie pénitentiaire » de **Mettray** ou celle de **Belle île en mer**, qui a inspiré **Jacques Prévert**, donnant naissance au poème « **chasse à l'enfant**² », suite à une scène à laquelle il a assisté alors qu'il était en vacances sur cette île.

Dans ces institutions, les conditions de détention de ces enfants délinquants ne différaient que très peu de celles des adultes.

Cette question autour de la délinquance des mineurs et en particulier la manière de traiter ces sujets va être de plus en plus présente dans le débat public. Ainsi, des personnalités de l'époque, des hommes d'églises, des personnalités politiques ou d'autres issues de l'enseignement, vont alors faire de cette cause un sujet de préoccupation qui va inciter les autorités de l'état à adopter de nouvelles mesures en la matière.

¹ Loi du code pénal qui rappelle les principes concernant la spécificité du traitement judiciaire dont doivent bénéficier les mineur(e)s auteur(e)s de délit ou de crime. Loi qui énonce le principe fondamental du primat de l'éducatif sur le répressif dans les réponses judiciaires à l'encontre de ces jeunes sous main de justice.

² Poème « chasse à l'enfant » de Jacques de Prévert

Ces évènements médiatiques qui ont révélés au grand public, la maltraitance dont faisait l'objet ces mineurs au sein des colonies pénitentiaires ont ainsi participé grandement à l'évolution des mentalités en matière de traitement judiciaire de la délinquance juvénile.

C'est donc à partir de ces interrogations et les débats suscités par ce phénomène de délinquance des mineurs qu'a émergé la notion de Protection dont devaient aussi bénéficier ces derniers. **La loi du 22 juillet 1912**³ va édifier les grands principes concernant la protection de l'enfance délinquante. Cette loi va aussi poser le cadre d'un système judiciaire « spécial » chargé de traiter cette délinquance particulière commise par les mineurs. Un système spécifique caractérisé aussi bien par des dispositions législatives, (des lois spécifiques aux mineurs) que par les acteurs chargés de faire appliquer le droit dans ce domaine (tribunaux pour enfants, magistrats spécialisés pour enfant...).

Ainsi vont être posés les grands principes de la protection de l'enfance délinquante que rappelle **l'Ordonnance du 02 février 1945**, texte sur lequel se fonde la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Celle-ci prévoit :

- Des juridictions spécialisées
- Une procédure spéciale
- L'examen de personnalité
- La notion de discernement
- La primauté des mesures d'éducation
- La liberté surveillée

Ses missions, socle de son action sur le territoire national

La PJJ a en charge d'une manière générale la protection et l'éducation des mineurs à partir de 13 ans et de façon exceptionnelle les jeunes majeurs jusqu'à 21 ans, qui au regard du ou des faits pénalement répréhensibles qu'ils ont commis, seront placés sous le contrôle et la surveillance de l'autorité judiciaire.

- Ainsi, elle a pour mission avant tout, d'apporter « une aide permanente à la décision » rendue par les juridictions spécialisées.

³ Sous l'influence des législations étrangères sur l'enfance, **la loi du 22 juillet 1912** pose et reconnaît les grands principes qui organisent désormais le système français et préfigurent la protection judiciaire de l'enfance délinquante et en danger des ordonnances du 2 février 1945 et du 23 décembre 1958.

- Elle est chargée de mettre en application les décisions de justice rendues à l'égard des mineurs ou jeunes majeurs par le biais des services et des établissements de placement placés sous son autorité.
- Elle veille à la réinsertion sociale, scolaire et professionnelle des jeunes dont elle a la charge.
- Elle assure également le suivi des mineurs incarcérés au sein des quartiers pour mineurs (QM) des maisons d'arrêt ou des établissements pénitentiaires pour mineur (EPM).
- Enfin, elle contrôle et évalue les services et les établissements de placement du secteur public ou de l'associatif habilités présents sur tout le territoire national et coordonne leurs actions.

Son organisation :

La Protection Judiciaire de la Jeunesse est représentée par **une Direction Centrale située place Vendôme à Paris**. Mme Madeleine MATHIEU en est actuellement à la tête.

Elle est organisée sur le territoire, par le déploiement de **9 Directions interrégionales** et de **54 Directions territoriales**, ces dernières représentent l'échelon Départemental.

Pour l'aspect opérationnel, la mise en œuvre des décisions de justice est confié aux services et aux établissements de placement présents sur tout le territoire national. Ces derniers sont placés sous l'Autorité de chaque Direction Territoriale, qui en assure le contrôle et coordonne les actions.

Au niveau de l'organisation des services et des établissements, elle se fait pour chaque type de structure par l'existence d'Unités éducatives Territoriales. L'organisation des services et des établissements et les unités qui les composent vont quelque peu différer selon la Région.

Cependant on identifie dans chaque Territoire :

Un service éducatif auprès du tribunal, des services d'insertion et d'activité de jour, des services de milieu ouvert.

Quant aux établissements de placement, ils se composent généralement d'Unités éducatives d'hébergement collectif (UEHC) qui sont les foyers de la PJJ dits « classiques » et **d'Unités éducatives d'hébergement diversifié (UEHD), type de structure au sein de laquelle j'exerce aujourd'hui mes fonctions et qui par conséquent constitue la matière pour ce « mémoire projet ».**

Parfois, on peut trouver un établissement qui se compose en plus d'une UEHC, d'une unité d'insertion ou d'activité de jour, on parlera alors d'EPEI (Etablissement de placement Educatif et d'Insertion).

Certaines structures, de par leur particularité, vont constituer à elle seule l'établissement de placement :

C'est le cas du **Centre éducatif renforcé⁴(CER)** qui se présente sous différentes formes.

Ainsi que le **Centre Educatif Fermé⁵(CEF)** souvent évoqué par les hommes politiques lorsqu'ils abordent la délinquance des mineurs, et qui présente la particularité d'être le seul établissement de la PJJ à être encadré par une loi, **celle du 09 septembre 2002⁶.**

Il est à noter que ces services et ces établissements peuvent relever directement du service public mais aussi du secteur associatif par le principe de l'habilitation accordée par la Direction de la PJJ.

⁴ Les centres éducatifs renforcés ont vocation à prendre en charge, sur le fondement de l'ordonnance du 2 février 1945, des mineurs délinquants multirécidivistes en grande difficulté ou en voie de marginalisation ayant souvent derrière eux un passé institutionnel déjà lourd. Ils se caractérisent par des programmes d'activités intensifs pendant des sessions de trois à six mois selon les projets et un encadrement éducatif permanent. Ils visent à créer une rupture dans les conditions de vie du mineur et à préparer les conditions de sa réinsertion.

⁵ Les centres éducatifs fermés reçoivent des mineurs placés dans le cadre d'un contrôle judiciaire ou d'un sursis avec mise à l'épreuve. Cette définition impose ainsi le prononcé de deux mesures distinctes : un contrôle judiciaire ou un emprisonnement assorti d'un sursis avec mise à l'épreuve d'une part, un placement d'autre part.

⁶ Loi dite aussi loi PERBEN1 d'orientation et programmation pour la justice instituée en 2002 pour faire face à l'évolution de la criminalité, qui a entraîné un certain nombre de mesures réformant ainsi l'Ordonnance de 1945 concernant les mineurs délinquants telles que la création entre autre des CEF, des EPM (Etablissement Pénitentiaire pour Mineur) ...

Annexe 3

Historique de l'Unité Educative d'Hébergement Diversifié Salon de Provence (UEHD) de la PJJ des Bouches du Rhône													
2011	2012	2013			2014				2015				2016
De septembre 2011 à janvier 2012	De janvier 2012 à janvier 2013	févr-13	mai-13	sept-13	janv-14	mars-14	sept-14	nov-14	janv-15	févr-15	avr-15	sept-15	sept-16
-3 éducateurs missionnés, - Directeur en arrêt maladie - Pilotage fait par un Responsable des Politiques Institutionnelles. -1 éducateur de l'HD sur intérim de direction sur UEHC Martigues	2 éducateurs Direction MrA à compter de l'été 2012 montée en charge et demande d'un renfort (UEHC Aix en Provence future CEF...)	Arrivée de Mme B nouvelle Directrice du foyer de Martigues 2 éducateurs et en attente d'un 3ème 1 Responsable d'unité missionné : Mr C (Martigues)	Arrivé du 3ème éducateur 2 Responsables d'unités sont nommés : Mr C et Mme D (EPE Aix en Pce) Copilotage par 2 Directrices : Mme B (EPE des Bouches du Rhône (Martigues) et Mme E (EPE Aix en Pce)	Départ de d'un Responsable d'unité (mutation) : Mr C Arrêt Maladie d'une Directrice : Mme E	Départ d'une responsable d'unité : Mme D	1 nouveau Responsable d'unité est nommé : Mr F (foyer des Chutes-Lavie Marseille) Congés maternité de Mme B	Decision hiérarchique de scinder la mission d'hébergement diversifié en 2 1 mission qui dépend de l'EPE des bouches du Rhône sous la responsabilité de Mme B + 2 éducateurs (les mêmes depuis 2011) 1 mission qui dépend de l'EPE d'Aix en Provence sous la responsabilité de Mme E + 2 éducateurs (dont le même que depuis 2013)	Désormais la Mission Hébergement Diversifié est officiellement rattachée à l'Établissement de Placement Educatif d'Aix en Provence sous la responsabilité de Mme E	Nouvelle réorganisation de la mission HD Mme E est de nouveau la Directrice de la Mission HD.	Inspection de la Direction Inter régionale	La mission HD n'est plus pilotée par la Direction de l'EPE d'Aix en Provence La mission HD est coordonnée par la Direction Territoriale	Mme G Conseillère Technique à la DT13 est missionnée comme Responsable d'Unité de la Mission HD	Création de l'Unité Educative d'Hébergement Diversifié Salon de Provence



EPE AIX EN PROVENCE

UNITE EDUCATIVE D'HEBERGEMENT DIVERSIFIE

213 Rue Lafayette
13300 Salon de Provence
Tél: 04.90.56.57.78

A adresser par fax au 04-90-56-81-81

CADRE RÉSERVÉ.	<u>N° de la demande :</u>
	<u>Date de réception :</u>
	<u>Date de traitement :</u>
	<u>Décision :</u>

SERVICE DEMANDEUR :	Nom de l'éducateur :
	Unité :
	Placement sollicité : <input type="checkbox"/> en famille d'accueil <input type="checkbox"/> en semi-autonomie <input type="checkbox"/> en placement éducatif à domicile <input type="checkbox"/> en séjour de remobilisation (famille artisanne, paysanne...)

SITUATION DU MINEUR (OU MAJEUR)	Nom/prénom :
	Date de naissance : <input type="checkbox"/> garçon <input type="checkbox"/> fille
	Adresse actuelle :
	Mesure judiciaire en cours : <input type="checkbox"/> CJ <input type="checkbox"/> LSP <input type="checkbox"/> LS <input type="checkbox"/> SME <input type="checkbox"/> MSPJ <input type="checkbox"/> TIG <input type="checkbox"/> REP
	Nom du Magistrat : Juridiction :
	N° carte identité ou passeport :
	N° sécurité sociale :

AVIS DU JEUNE ET DE SES PARENTS SUR LA DEMANDE D'ADMISSION	
---	--

LA FICHE DE LIAISON DOIT ETRE RENSEIGNEE INTEGRALEMENT ET ACCOMPAGNEE DE LA DEMANDE D'ADMISSION

Diagnostic FFRO (SWOT) de l'UEHD Salon de Provence

Internes	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité de l'équipe éducative • Éducateurs fortement investis et expérimentés • Procédures de fonctionnement clairement établies • Réseau de partenaire étoffé et varié • Besoins du territoire clairement identifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de projet d'Établissement • Défaut de collaboration avec l'UEHC d'Aix en Provence • Projet d'Unité non formalisé et non actualisé • Documents de la loi de 2002 inadaptés et non investis • Manque de visibilité et d'informations sur l'UEHD par les collaborateurs (Magistrats, services de la PJJ, FJT, Familles d'accueil, Public accueilli...) • Modalités de prise en charge inégalement exploitées (plus d'accompagnements en « semi-autonomie » qu'en famille d'accueil. • Manque de solution pour répondre à l'urgence • Tensions entre l'équipe et la responsable dans la phase de création de l'Unité (Passage de mission à Unité) • Aucune évaluation réalisée à ce jour
Externes	Opportunités	Risques
	<ul style="list-style-type: none"> • Création de l'UEHD • Affectation d'un agent administratif à temps plein • Affectation d'une Responsable d'Unité Éducative à temps plein • Affectation d'une nouvelle Directrice • Regroupement administratif des 3 éducateurs • Contexte politique favorable aux développements des mesures éducatives et aux solutions diversifiées et individualisées (Note du 30 septembre 2014 et autres notes et circulaires...) • Évaluation interne prévue cette année 	<ul style="list-style-type: none"> • Service qui ne s'inscrit pas dans un projet d'établissement ni dans un schéma territorial • Perte de partenaires (familles d'accueil, FJT...) • Démotivation des professionnels • Retour à un service sous forme de mission • Réduction des effectifs • Suppression à terme du dispositif

Annexe 6

CAFERUIS promotion 2015-2017

Lahouari BEN SAÏD

Entretien à destination des Éducateurs et Responsables d'Unité

Entretien réalisé le : 16 février 2017

Avec Mme : Virginie

Educatrice

Etablissement/ Service de : UEHC Le relais du Soleil EPE Aix en Provence

Thème de l'entretien : collaboration entre l'UEHD et les établissements et Services de la PJJ des Bouches du Rhône.

Sous thème : perception de l'activité de l'UEHD par les Etablissements et services de la PJJ des BDR

Communication entre l'UEHD et les Etablissements et Services de la PJJ des BDR

Optimisation de l'activité de l'UEHD avec les Établissements et Services de la PJJ des BDR

Bonjour,

Je suis actuellement en 2^{ème} année de formation CAFERUIS. Celle-ci conduit à une certification permettant à terme d'occuper un poste de chef de service dans un établissement social ou médico-social. Dans le cadre de l'Unité de Formation 1 et en particulier l'épreuve « Mémoire Projet », je prévois pour traiter le sujet choisi de mener des entretiens semi-directifs. A ce titre, je souhaiterais vous poser quelques questions sur l'Unité Éducative d'Hébergement Diversifié de la Protection Judiciaire de la Jeunesse des Bouches du Rhône.

1^{ère} question :

- ❖ Quel est votre niveau d'information sur l'Unité Éducative d'Hébergement Diversifié de la PJJ des Bouches du Rhône ?

(Sa composition, Ses procédures, Ses modalités d'action, Son réseau...)

Pour moi l'Hébergement diversifié vient en complément de l'hébergement collectif.

Concrètement la mission est différente de l'UEHD.

Pour la mission, les éducateurs sont détachés du foyer alors que pour l'UEHD c'est une unité à part entière.

Je sais que vous travaillez avec des familles d'accueil, des foyers de jeunes travailleurs et par contre je ne sais pas si vous avez des appartements autonomes. L'HD peut être comparé à un suivi de milieu ouvert renforcé.

Je sais aussi que vous travaillez avec des familles circassiennes en plus des familles classiques. Mais je n'ai pas de connaissance particulière sur le nombre de familles d'accueil qui compose votre réseau dans les Bouches du Rhône.

Dans votre équipe il y a une Directrice qui est la même que la nôtre d'ailleurs, une Responsable d'unité, une secrétaire et 3 éducateurs mais je ne sais pas si c'est toujours les mêmes.

Pour ce qui est des modalités pour moi l'HD permet aussi de faire sortir un peu le jeune du foyer pour le faire souffler surtout pour ceux qui n'ont pas d'autorisation de rentrer chez eux le week-end.

2^{ème} question :

❖ Que pensez-vous d'un tel dispositif sur le territoire des Bouches du Rhône ?

Personnellement je trouve que vous êtes encore méconnu par les services. Quand on sait qu'on fait pas partie du même établissement et que la plus-part des éducateurs du foyer ne savent pas grand-chose sur votre façon de travailler et sur les solutions que vous proposez. Il n'y a aucun lien entre l'uehc et l'uehd.

Mais ce type de service a un grand intérêt dans les Bouches du Rhône. Vous offrez des solutions alternatives à l'hébergement classique. Pour moi c'est un dispositif complémentaire avec des possibilités d'orientation différentes, un point de chute pour des jeunes qui sortent d'un foyer avec un accompagnement pour assurer la continuité de la prise en charge. Pour les jeunes qui vont en fjt il y a l'aspect matériel mais aussi l'accompagnement qui va avec.

3^{ème} question :

❖ Dans quelle mesure ce service pourrait apporter des solutions à des situations que vous rencontrez dans le cadre de vos prises en charge.

Ce serait pour des jeunes en fin de prise en charge par le foyer pour aller vers de la semi-autonomie. Aussi pour des jeunes sans solution familiale à qui il faut trouver un lieu plus adapté que le foyer pour construire un projet scolaire ou professionnel.

Votre service peut répondre aussi à nos demandes de placement sanction pour des jeunes qui perturbent le groupe ou suite à un incident (violence sur un jeune ou sur un personnel) en les envoyant dans des familles circassiennes.

4^{ème} question :

❖ Comment envisageriez-vous la collaboration de votre service avec l'UEHD des Bouches du Rhône.

C'est en amont des prises en charges que doit se faire la collaboration. Pour moi il doit y avoir plus de rencontres entre les équipes de l'UEHC et celle de l'HD. Je n'ai pas l'impression qu'on fasse partie du même service. Aujourd'hui il n'y a que la question des fugues et encore que

nous ne faisons qu'envoyer un fax. En fait je n'ai jamais eu l'occasion d'échanger avec les deux autres collègues.

Il devrait y avoir une place ouverte pour l'UEHD pour les rapatriements même si on ne demande pas qu'il y ait des passes droites pour nos demandes d'admissions.

5^{ème} question

❖ Avez-vous des remarques ou des suggestions à faire pour compléter cet entretien ?

L'expérience que j'ai pu avoir avec l'HD est très intéressante. Nous avons pu mener à terme un projet que nous avons commencé à travailler avec le jeune au foyer. J'ai l'impression que notre parole a été entendue par l'éducateur de l'HD. Il y a eu aussi une prise en compte de la situation du jeune dans son ensemble et ça a été rassurant pour moi, pour le service et pour le jeune.

J'ai pu me rendre compte que vos protocoles sont bien calés. Pour moi je trouve que ça a été une belle fin de prise en charge avec vraiment du sens.

Merci d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

Entretien à destination des Éducateurs et Responsables d'Unité

Entretien réalisé le : 28/04/2017

Avec Mme/Mr : Pierre

Educateur/chef de service de : Responsable d'Unité

Etablissement/ Service de : UEMO des Bouches du Rhône.

Thème de l'entretien : collaboration entre l'UEHD et les établissements et Services de la PJJ des Bouches du Rhône.

Sous thème : Perception de l'activité de l'UEHD par les Etablissements et services de la PJJ des BDR

Communication entre l'UEHD et les Etablissements et Services de la PJJ des BDR

Optimisation de l'activité de l'UEHD avec les Etablissements et Services de la PJJ des BDR

Bonjour,

Je suis actuellement en 2^{ème} année de formation CAFERUIS. Celle-ci conduit à une certification permettant à terme d'occuper un poste de chef d service dans un établissement social ou médico-social. Dans le cadre de l'Unité de Formation 1 et en particulier l'épreuve « Mémoire Projet », je prévois pour traiter le sujet choisi de mener des entretiens semi-directif. A ce titre, je souhaiterais vous poser quelques questions sur l'Unité Educative d'Hébergement Diversifié de la Protection Judiciaire de la Jeunesse des Bouches du Rhône.

1^{ère} question :

- ❖ Quel est votre niveau d'information sur l'Unité Educative d'Hébergement Diversifié de la PJJ des Bouches du Rhône ?

Sa composition, Ses procédures, Ses modalités d'action, Son réseau

Le service s'est stabilisé, maintenant il est repéré comme unité avec une vrai équipe, un cadre de proximité, de la pluridisciplinarité et un vrai pilote. Par contre je n'ai aucune visibilité sur le réseau. Je connais à peu près vos modalités de prise en charge avec des FJT, des familles d'accueil mais je ne pourrais pas dire l'importance de votre réseau. Je trouve qu'il y a un gros manque de communication et un manque de lisibilité au niveau de l'UEHD.

La mission de la Directrice et de la Rue est de développer le réseau. Mais il faut aussi que vous fassiez le tour des services, c'est important. Quand on pense à l'HD, on pense à la forme de prise en charge. On est plus rassuré depuis que l'unité existe, ça freinait certains éduc.

2^{ème} question :

- ❖ Que pensez-vous d'un tel dispositif sur le territoire des Bouches du Rhône ?

Il représente un vrai besoin dans le Département. Ça permet d'élargir le choix des orientations. Avant l'HD il n'y avait que le collectif ou l'hôtel. Ça permet aussi de diversifier les propositions d'orientations, le collectif ne répond pas à toutes les situations, loin de là. Le placement dans un foyer peut même aggraver la situation. Il y a un intérêt à orienter dans les familles d'accueil. C'est en fait complémentaire à l'offre existante.

3^{ème} question :

- ❖ Dans quelle mesure ce service pourrait apporter des solutions à des situations que vous rencontrez dans le cadre de vos prises en charge.

Nous, dès qu'on décide d'un placement, on analyse les situations. Si on valide le principe du placement, on se demande alors quel type de placement serait l'orientation la plus pertinente. On a donc des gardes fous, des filtres en quelque sorte parce que le placement c'est pas anodin. C'est un filtre pluridisciplinaire. La décision d'extraire le jeune ne doit pas revenir à l'éducateur seul. Je n'ai pas de connaissance du réseau, je trouve que c'est important qu'on en ait une meilleure visibilité ici dans le service si l'on veut orienter au mieux. Je ne sais comment vous traitez la question de l'alternative à l'incarcération, mais j'ai cru comprendre que vous ne pouvez pas y répondre. Ce serait alors bien qu'on le sache. Je trouve quand même que l'HD n'est pas envisagé par défaut.

4^{ème} question :

- ❖ Comment envisageriez-vous la collaboration de votre service avec l'UEHD des Bouches du Rhône.

J'envisage la collaboration avec l'HD de la même manière qu'avec n'importe quel autre service de placement. En utilisant les différents outils : le PCPC pour fixer les objectifs en commun. Pour moi il n'y a pas de différence avec le CEF, ça passe par des rencontres régulières. D'où la nécessité de bien se connaître. Après on fait avec les mêmes leviers que pour la contrainte du placement. Le milieu ouvert doit garder cette hauteur peu importe avec qui il travaille. Je pense aussi que l'idée que l'éduc rencontre les familles d'accueil n'est pas exclure.

5^{ème} question

❖ **Avez-vous des remarques ou des suggestions à faire pour compléter cet entretien ?**

Je pense que dès la rentrée il y a urgence que vous fassiez le tour des services pour que vous présentiez vos protocoles, le réseau et les possibles de l'HD. Si je vois passer le projet d'unité de l'HD c'est le premier que je vais lire car c'est nouveau. Les autres je sais plus ou moins ce qu'ils font. C'est utile pour affiner les orientations et de ce point de vue-là la DT (Direction Territoriale) a un rôle à jouer. Il faut faire vivre l'HD parce que c'est un outil formidable.

Il y aussi une question sur laquelle l'HD doit travailler, c'est les familles qui sont habilités après coup. Les 2 expériences que j'ai connu au service m'amène à dire que c'est une solution intéressante mais qu'il faut utiliser avec beaucoup de précautions et toujours comme solution ultime. C'est une vraie question, elle n'est pas à exclure mais à travailler pour éviter de la confusion.

Ce qu'il fait développer aussi ce sont les familles agricoles et les familles classiques. Je ne sais pas si vous en avez des familles agricoles mais c'est très intéressant pour les séjours de rupture de type CER et même pour les accueils immédiats.

Et aussi quid des placements qui échoue, est ce que vous avez des solutions de rapatriement, c'est une question centrale.

La difficulté pour les services MO c'est la singularité de la situation. Quand on va vers l'HD c'est qu'on cherche une solution adaptée.

Le paradoxe c'est que si l'HD disparaît c'est clair que ça va nous manquer mais en même temps on ne peut pas l'utiliser régulièrement. Avant la dernière situation ça faisait peut-être un an qu'on ne vous avait pas sollicité.

Merci d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

Annexe 8

EPE Aix en Provence

Secteur Public (présents)	Jeunes présents au 31/12/2015 (Présents en fin de période)				Jeunes présents au 31/12/2016 (Présents en fin de période)				Evolution en %			
	Ord. 45	art. 375 C civil	PJM	Ensemble	Ord. 45	art. 375 C civil	PJM	Ensemble	Ord. 45	art. 375 C civil	PJM	Ensemble
Ensemble Placement judiciaire + AMP	8	1	3	12	18		2	20	+ 125,00 %	- 100,00 %	- 33,33 %	+ 66,67 %
Hébergement collectif + AMP	6			6	11			11	+ 83,33 %			+ 83,33 %
Dont traditionnel + AMP	6			6	11			11	+ 83,33 %			+ 83,33 %
Dont CPI												
Dont CER + AMP												
Dont CEF + AMP												
Dont Lieux de vie												
Hébergement individualisé		1	3	4	3		2	5	- 100,00 %	- 33,33 %		+ 25,00 %
Placement familial	2			2	4			4	+ 100,00 %			+ 100,00 %
Ensemble Milieu ouvert												
Mise sous protection judiciaire												
AEMO + Suivi jeune majeur												
Contrôle judiciaire												
Liberté surveillée												
Sous Ensemble SMO + PLA	8	1	3	12	18		2	20	+ 125,00 %	- 100,00 %	- 33,33 %	+ 66,67 %
Ensemble	8	1	3	12	18		2	20	+ 125,00 %	- 100,00 %	- 33,33 %	+ 66,67 %
Secteur Public (ENTRES)	Entrés Du 01/01/2015 au 31/12/2015				Entrés Du 01/01/2016 au 31/12/2016				Evolution en %			
	Ord. 45	art. 375 C civil	PJM	Ensemble	Ord. 45	art. 375 C civil	PJM	Ensemble	Ord. 45	art. 375 C civil	PJM	Ensemble
Ensemble Placement judiciaire + AMP	31	1	4	35	43		1	44	+ 38,71 %	- 100,00 %	- 75,00 %	+ 25,71 %
Hébergement collectif + AMP	20			20	26			26	+ 30,00 %			+ 30,00 %
Dont traditionnel + AMP	20			20	26			26	+ 30,00 %			+ 30,00 %
Dont CPI												
Dont CER + AMP												
Dont CEF + AMP												
Dont Lieux de vie												
Hébergement individualisé	4	1	4	8	8		1	9	+ 100,00 %	- 100,00 %	- 75,00 %	+ 12,50 %
Placement familial	7			7	11			11	+ 57,14 %			+ 57,14 %
Ensemble Milieu ouvert												
Mise sous protection judiciaire												
AEMO + Suivi jeune majeur												
Contrôle judiciaire												
Liberté surveillée												
Sous Ensemble SMO + PLA	31	1	4	35	43		1	44	+ 38,71 %	- 100,00 %	- 75,00 %	+ 25,71 %
Ensemble	31	1	4	35	43		1	44	+ 38,71 %	- 100,00 %	- 75,00 %	+ 25,71 %

Entretien à destination des Magistrats

Entretien réalisé le : 27 mars 2017

Avec Mr : C

Juge des enfants près le Tribunal de Grande Instance de : Marseille

Juridiction de : Marseille

Thème de l'entretien : collaboration entre l'UEHD et les Magistrats spécialisés des Bouches du Rhône

Sous thème : perception de l'activité de l'UEHD par les Magistrats

communication entre l'UEHD et les Magistrats

collaboration de l'UEHD avec les Magistrats

Bonjour,

Je suis actuellement en 2^{ème} année de formation CAFERUIS. Celle-ci conduit à une certification permettant à terme d'occuper un poste de chef de service dans un établissement social ou médico-social. Dans le cadre de l'Unité de Formation 1 et en particulier l'épreuve « Mémoire Projet », je prévois pour traiter le sujet choisi de mener des entretiens semi-directifs. À ce titre, je souhaiterais vous poser quelques questions sur l'Unité Educative d'Hébergement Diversifié de la Protection Judiciaire de la Jeunesse des Bouches du Rhône.

1^{ère} question :

- ❖ Quel est votre niveau d'information sur l'Unité Éducative d'Hébergement Diversifié de la PJJ des Bouches du Rhône ?

Sa composition, Ses procédures, Ses modalités d'action, Son réseau...)

« A vrai dire, je n'ai pas beaucoup d'informations sur l'UEHD Salon de Provence. J'ai cru comprendre que l'unité venait de se créer et qu'elle avait ses bureaux à Salon de Provence. Pour le reste, j'ignore presque tout de ce nouveau service, si ce n'est qu'il travaille avec quelques familles d'accueil. C'est donc une bonne chose qu'on puisse se rencontrer aujourd'hui. Pourtant, je participe parfois à des réunions avec la PJJ et de temps en temps nous (Mr et les autres Magistrats) sommes conviés par Mr C (Directeur Territorial de la PJJ du 13) pour rencontrer le personnel, que ce soit les éducateurs ou les cadres ».

2^{ème} question :

- ❖ Que pensez-vous d'un tel dispositif sur le territoire des Bouches du Rhône ?

Je crois que toute initiative venant de la PJJ pour augmenter les places d'hébergement dans ce Département est une bonne chose, même si je suis conscient qu'il ne s'agit pas que d'une question de place. Le manque de solution d'hébergement est quand même une réalité de ce territoire surtout dans le cadre de procédures pénales pour lesquelles les solutions d'hébergement, que ce soit à la PJJ avec les 3 seuls UEHC du Département ou avec les services de l'ASE restent limitées. Après, je ne pense pas que les solutions que vous proposez puissent correspondre à la majorité des situations de mineurs que nous avons à traiter et pour lesquels un placement est envisagé, mais cela peut correspondre en effet pour certains d'entre eux. Malheureusement, le placement d'un jeune dans un collectif n'est pas toujours la meilleure des solutions mais plutôt due à l'absence justement d'une solution plus adaptée. Certains jeunes peuvent en effet être en grande difficulté dans un collectif de la PJJ et pour cela je pense qu'un service tel que le vôtre a son utilité.

3ème question :

- ❖ Dans quelle mesure ce service pourrait répondre à des situations que vous avez à traiter dans le cadre de vos fonctions de Juge des enfants ?

Lorsque je suis embêté avec une situation, j'ai pour habitude d'appeler directement les éducateurs de milieu ouvert ou le chef de service que je rencontre régulièrement dans mon cabinet. Il pourrait en être de même avec vous. Plus j'aurai d'informations sur votre service et mieux ce sera pour traiter certaines situations pour lesquelles la question de la nature du placement se pose, compte tenu du profil du jeune et de la situation judiciaire. Après, je suppose qu'entre services de la PJJ vous êtes en lien, et donc l'idée serait que les services de milieu ouvert avec qui nous sommes plus régulièrement en contact puissent vous solliciter afin de nous faire des propositions de placement adaptées.

4ème question :

- ❖ Comment imagineriez-vous votre collaboration avec ce service ?

Voilà, comme je vous l'ai dit, si vous en êtes d'accord, une fois que vous m'aurez laissé vos coordonnées, si j'ai une situation particulière pour laquelle un placement en famille d'accueil serait opportun, je peux vous contacter pour échanger sur la situation afin d'étudier parmi votre réseau de famille d'accueil, s'il est possible d'envisager quelque chose. Par contre je souhaite que le milieu ouvert soit aussi porteur du projet et donc cela suppose que vous vous mettiez en lien avec lui pour mettre en place le placement. Surtout qu'on travaille très bien ensemble et pour la cohérence du suivi il est important de bien identifier qui fait quoi.

5ème question :

- ❖ Avez-vous des remarques ou des suggestions à faire pour compléter cet entretien ?

Pas particulièrement, mais je saurais vous solliciter soit directement, soit via les éducateurs de milieu ouvert pour vous faire part de situations qui méritent qu'on y apporte des solutions d'hébergement qui ne risquent pas de mettre le jeune plus en difficultés qu'il ne l'est déjà. Merci pour ces informations et bon courage à vous.

Merci d'avoir pris de votre temps dont je sais qu'il est compté pour répondre à mes questions.

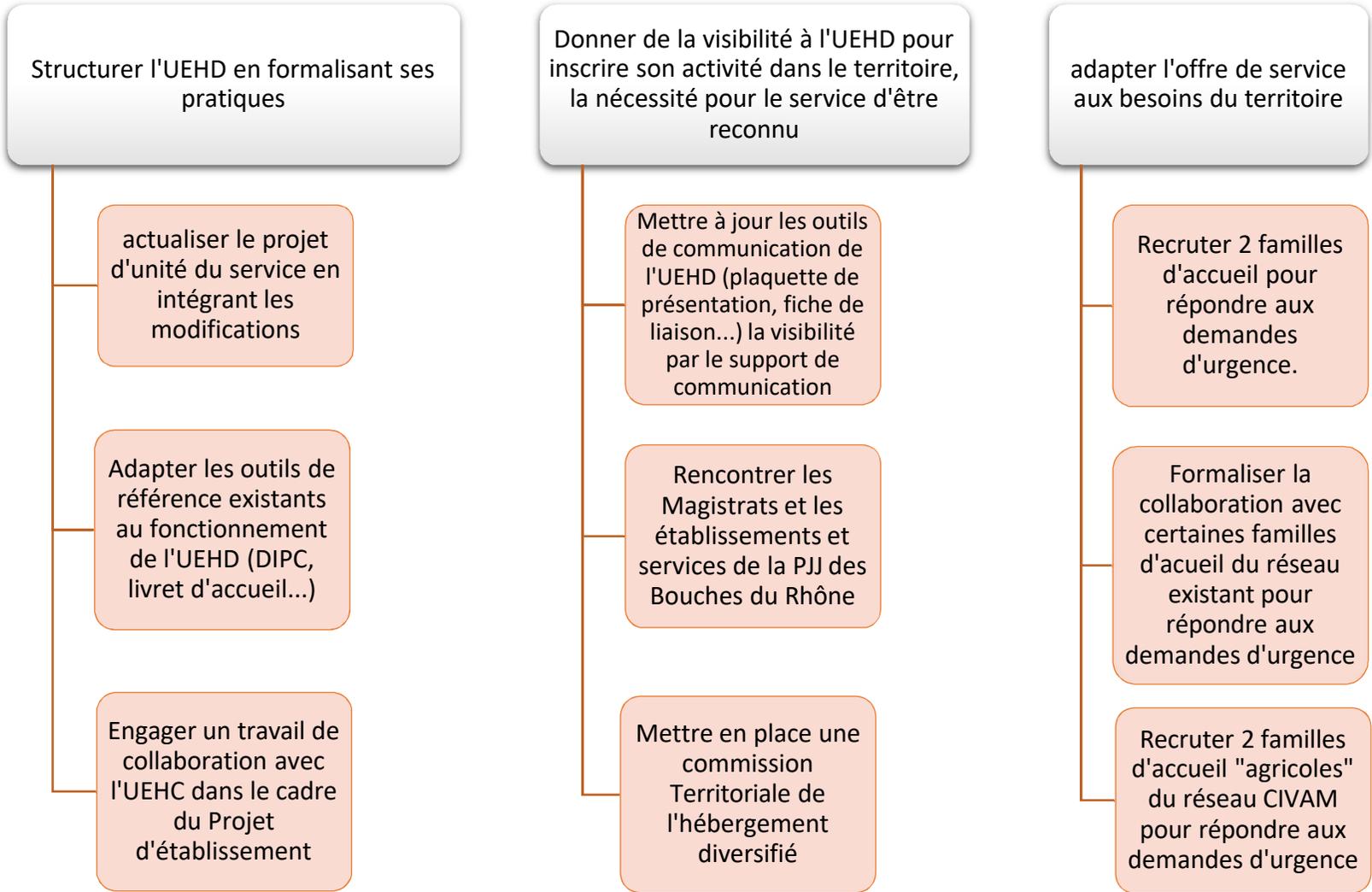
Annexe 10
EPE AIX EN
PROVENCE

Fondement(s) : Art. 375;Ord. 45;PJM

Secteur Public (Jeune par SEXE et AGE)	Jeunes entrés du 01/01/2014 au 31/12/2014										Jeunes entrées du 01/01/2015 au 31/12/2015							
	De 13 à < 16 ans		De 16 à < 18 ans		De 18 à < 21 ans		21 ans et +		TOTAL		De 13 à < 16 ans		De 16 à < 18 ans		De 18 à < 21 ans		TOTAL	
	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F
Ensemble Investigation																		
Enquête sociale																		
IOE																		
MJIE																		
RRSE																		
Par âge																		
Total Placement judiciaire	11		25	2	5	1			42	3	4		21	5	7	2	32	6
Hébergement collectif	9		18	1					28	1	3		15	1	1		19	1
Dont traditionnel	9		18	1					28	1	3		15	1	1		19	1
Dont CPI																		
Dont CER																		
Dont CEF																		
Dont Lieux de vie																		
Hébergement individualisé	3		4	1	5	1			12	2	1		2	2	6	2	7	3
Placement familial			5						5				6	2			6	2
Par âge	11		27		6				45		4		26		9		38	
Ensemble Milieu ouvert																		
Mise sous protection judiciaire																		
AEMO + Suivi jeune majeur																		
Contrôle judiciaire																		
Liberté conditionnelle																		
Liberté surveillée																		
Liberté surveillée préjudicielle																		
Réparation																		
Par âge																		
Ensemble par sexe	11		25	2	5	1			42	3	4		21	5	7	2	32	6
Ensemble par âge	11		27		6				45		4		26		9		38	

Répondre de manière efficace à la mission de service public confiée à l'UEHD Salon de Provence

Répondre de manière efficace à la mission de service public confiée à l'UEHD Salon de Provence



Annexe 12		Plannification du Projet de l'UEHD Salon de Provence pour la période de Janvier 2017 à juin 2018																	
		janv-17	févr-17	mars-17	avr-17	mai-17	juin-17	juil-17	août-17	sept-17	oct-17	nov-17	déc-17	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18
OG1	Structurer l'UEHD en formalisant ses pratiques, son organisation, son fonctionnement																		
OP1	Actualiser le projet d'unité																		
OP2	Actualiser les outils de référence de la loi 2002-2 + élaboration d'outils de traçabilité des suivis																		
OP3	Engager un travail de collaboration avec l'UEHC "le relais du soleil" dans le cadre du projet d'établissement	Réunion des cadres pour questions urgentes																	
OG2	Inscrire l'UEHD dans son territoire																		
OP1	Mettre à jour les outils de présentation de l'UEHD																		
OP2	Rencontrer les services de la PJJ et les Magistrats du Département																		
OP3	Organiser une instance de concertation avec les services de la PJJ du Département																		
OG3	Adapter l'offre de service aux besoins du territoire																		
OP1	Axer la prochaine campagne de recrutement sur l'accueil d'urgence																		
OP2	Développer l'accueil d'urgence avec les familles d'accueil expérimentées et volontaires du réseau																		
OP3	Collaborer avec les familles d'accueil du réseau CIVAM pour répondre aux situations d'urgence																		

Validation

Reunions bimensuelles des cadres pour préparer les axes de travail et élaborer le projet d'établissement

Réunion bimensuelle regroupant les équipes des 2 unités (UEHC/UEHD)

Planning établi avec les Responsables des Unités et les Magistrat

Commission trimestrielle

Commission trimestrielle

1ère campagne

2ème campagne

Une réunion d'information préalable de 4 heures + une réunion de suivi tous les 2 mois

Action menée avec les mêmes modalités et dans la même temporalité que pour les familles "classiques" du réseau

Objectifs	Critères	Indicateurs
Structurer le service en formalisant ses Pratiques...		
Actualiser le Projet d'Unité	Nombre de réunion/validation par la Direction de l'EPE et la DT13	Documents diffusés aux services et Magistrats Validation en Comité Technique Territoriale
Actualiser les documents de la loi 2002-2+ élaborer des outils de suivi	Nombre de réunions + validation par la Direction de l'EPE d'Aix en Provence	Présence des documents dans les dossiers de suivis des jeunes Pourcentage d'outils utilisés par les professionnels
Engager un travail de collaboration avec l'UEHC de l'EPE d'Aix en Provence	Nombre de réunions communes	Compte rendu de réunion Création d'outils de fonctionnement commun (fiche de relais rapatriement, fiche astreinte...) Nombre de rapatriement sur l'UEHC et de placement sur l'HD via l'UEHC
Donner de la visibilité à l'UEHD pour avoir une portée territoriale.		
Actualiser les outils de communication	Nombre de réunions/ validation par la Direction de l'EPE d'Aix en Provence	Documents diffusés aux services et Magistrats
Rencontrer les services PJJ du Département et les Magistrats	Nombre de rencontre/services et Magistrats concernés	Compte rendu de réunions
Mettre en place une instance de concertation avec les services PJJ du Département	Planning des commissions établi par la DT13	Compte rendu de réunions/ nombre de service participants et de situations abordées à chaque commission
Adapter l'offre de service aux besoins du territoire		
Axer la prochaine campagne de recrutement à l'accueil d'urgence	Diffusion d'une annonce de recrutement aux communes du Département	Nombre de familles ayant répondu à l'annonce/ nombre de conventions signées
Travailler la question de l'urgence avec certaines familles du réseau	Nombre de réunions/ nombre de participants	Nombre de familles inscrites pour l'accueil d'urgence
Recruter des familles d'accueil parmi le réseau CIVAM	Diffusion d'une annonce via le réseau CIVAM/ nombre de réunions avec le réseau	Compte rendu de réunions/ nombre de conventions signées

L'hébergement diversifié à la Protection Judiciaire de la Jeunesse des Bouches du Rhône :

Un dispositif en mouvement, des procédures établies, un savoir-faire à structurer et à formaliser au profit du public accueilli et des partenaires.

Résumé :

La Protection Judiciaire de la Jeunesse des Bouches du Rhône a créé en 1999 à titre expérimental une mission d'hébergement diversifié. Celle-ci visait à développer de nouvelles modalités de placement pour répondre plus efficacement aux situations particulières des jeunes, l'hébergement collectif de la PJJ ayant montré ses limites.

La création de l'UEHD Salon de Provence a permis d'entériner l'activité de cette mission qui s'est déployée depuis plusieurs années sur le territoire et de prendre en compte la forte demande qu'exprimaient les professionnels de la PJJ et les Magistrats.

Cependant, l'instabilité permanente vécue par la mission depuis son démarrage dans son organisation et son pilotage a engendré des difficultés et des lacunes qui pénalisent encore aujourd'hui le fonctionnement de l'UEHD et mettent en jeu sa pérennité.

Ce mémoire a pour objet de concevoir la mise en œuvre pour l'UEHD d'un plan d'action devant lui permettre de structurer, formaliser et rendre visibles ses pratiques au bénéfice du public accueilli et des collaborateurs.

Il présente donc la démarche que j'ai menée au sein de l'UEHD en mobilisant les compétences (savoir-faire et savoir-être) qui sont attendues chez un cadre en intervention sociale et médico-sociale.

Mots clés : Protection Judiciaire de la Jeunesse, Ordonnance de 1945, hébergement diversifié, individualisation, continuité des parcours, effet de balancier, instabilité, famille d'accueil, semi-autonomie, foyer de jeunes travailleurs, structurer, formaliser, sous main de justice, collaborateurs, partenaires, diagnostic, projet, évaluation.