



BILAN ET PERSPECTIVES DE LA FORMATION-ACTION NATIONALE ACN UNIFAF

« Les adolescents en difficultés : quels accompagnements sur les territoires ? »

ANCREAI
Juillet 2015

1°- Retour sur la formation-action nationale

L'Action Collective Nationale proposée par l'OPCA UNIFAF sur « *les adolescents en difficultés, quels accompagnements sur les territoires ?* » est une action menée par le réseau des CREAI depuis 2012 en direction des établissements et services adhérents à UNIFAF. A l'initiative de l'OPCA UNIFAF, elle permet à des professionnels cadres, socio-éducatifs et soignants, ancrés sur des territoires communs et travaillant dans des univers professionnels différents de partager une réflexion et d'actualiser leurs connaissances autour des situations qu'ils partagent. Ainsi, des professionnels d'établissements et de services du secteur de la protection de l'enfance et du secteur du handicap, de « première ligne » ou d'encadrement, ont pu participer ensemble à cette action¹.

Cette expérience fait suite aux travaux régionaux et nationaux sur les jeunes à difficultés multiples (appel à projet de l'ONED en 2006) et notamment de la recherche-action du CEDIAS-CREAI Ile de France « *les jeunes en situation d'incapacité : une souffrance maltraitée* »².

Elle est inspirée d'une démarche menée depuis 2008 dans le Nord Pas-de-Calais. En 2008, l'ARH a sollicité le CREAI Nord Pas-de-Calais pour la mise en œuvre de formation-action interinstitutionnelle autour des situations complexes d'adolescents. Depuis lors, dans le Nord Pas de Calais, des professionnels de la PJJ, de l'ASE, de l'Education nationale, des établissements et services sociaux et médico-sociaux et de la psychiatrie infanto-juvénile se retrouvent sur des territoires infra-départementaux pour travailler ensemble sur cette question.

¹ La détermination des territoires infrarégionaux de l'action de formation a fait l'objet d'une élaboration commune entre chaque DR UNIFAF et chaque CREAI.

² Barreyre J.Y., Fiacre P., Makdessi Y., 2009.

Enrichi de cette expérience, le réseau des CREAI a répondu à l'appel à projet de l'OPCA UNIFAF pour reproduire ce modèle de réflexion dans d'autres territoires. La proposition de l'ANCREAI a été retenue par l'OPCA UNIFAF.

La mobilisation de dix-neuf délégations régionales UNIFAF situe d'abord le souci commun, dans quasi tous les territoires français, de ce qui pose question à tous les intervenants de terrain³ dans ces situations dites complexes.

Une méthode et des objectifs similaires sur les territoires

La proposition visait à permettre une meilleure connaissance réciproque des acteurs pour l'élaboration d'une réflexion partagée, en tension. Pour assurer une cohérence de la démarche au niveau national, une méthode et des objectifs similaires ont été adoptés sur l'ensemble des territoires. La méthode consiste à partir d'un outil diagnostic, renseigné en amont par les professionnels des structures inscrites à la formation action, afin d'interroger plusieurs thématiques puis de mettre en perspectives les apports avec ceux des autres établissements et services. D'autres outils ont été utilisés, notamment une grille de recueil biographique.

Onze journées de formation ont été partagées par des professionnels socio-éducatifs et des cadres. 2,5 journées étaient consacrées aux cadres afin de mettre en place les conditions de la formation action mais également de disposer d'une approche de la question depuis un point de vue institutionnel.

Quatre modules thématiques de 2 jours chacun se sont tenus. Le premier module visait à circonscrire la population dont il est question. Le second module prenait en considération la responsabilité juridique des établissements et des professionnels. Le troisième module portait sur le travail avec les familles. Enfin le quatrième module s'attachait à mettre en question le travail en réseau.

Pour chaque module, une conférence introductive était organisée avec un ou plusieurs spécialistes (pédopsychiatres, juristes, partenaires institutionnels, magistrats...). Les quatre modules thématiques étant destinés aux professionnels socio-éducatifs, les conférences ont parfois été ouvertes aux cadres.

Outre les apports programmés d'information concernant la connaissance des parcours, les dimensions du risque, de la responsabilité ou du travail avec les familles, les stagiaires sur chaque territoire, sont **partis des situations qu'ils rencontraient sur le terrain**⁴ et ont pu ainsi moduler et/ou enrichir l'interconnaissance que la formation-action construisait.

A mi-parcours, les stagiaires ont réalisé des **stages croisés** de 35 heures (voir ci-dessous).

Enfin, une **conférence de restitution** à laquelle les partenaires institutionnels du territoire étaient invités, s'est tenue pour chaque session, ou par département.

³ Quelques régions ne se sont pas engagées parce qu'un travail similaire ou considéré comme proche était ou venait d'être mis en œuvre sur leur territoire.

⁴ A raison de 3 à 4 par session, c'est entre 120 et 160 études de cas qui ont été analysées par les stagiaires.

Des dynamiques à l'œuvre sur les territoires

A l'instar de l'expérience du Nord Pas-de-Calais, la démarche a permis la mise en œuvre d'une dynamique sur le territoire national. En effet, 19 régions, dont l'île de la Réunion, ont participé à la formation action. 39 s ont été réalisées entre fin 2012 et fin 2015. Plus de 800 professionnels et 250 établissements et services ont participé. Les établissements et services de la protection de l'enfance ont constitué 53% des structures engagées, les établissements et services médico-sociaux 42%. Notons en outre la participation plus marginale de CER et CEF (2,5%), d'équipes de prévention spécialisée (0,8%) et de points accueil écoute jeunes (1,5%).

- **39 s réalisées dans 19 régions**

dont 37 s achevées en juin 2015, et 2 s qui se poursuivent jusqu'à fin 2015

- **815 stagiaires** : 345 cadres et 470 non-cadres
- **250 établissements et services**, dont 130 assurant leurs missions en protection de l'enfance et 105 dans le champ de l'enfance et de l'adolescence handicapées :

| | |
|--|----|
| MECS et FAE | 95 |
| ITEP (dont ITEP SESSAD) | 46 |
| IME et IMPRO | 43 |
| AEMO et AED | 26 |
| SESSAD | 16 |
| Placement familial | 9 |
| CER | 5 |
| CEF | 3 |
| Prévention spécialisée | 2 |
| PAEJ (Points accueil écoute jeunes) | 4 |
| Séjour de rupture | 1 |

Les partenaires institutionnels ont également largement participé. Ainsi, les services de pédopsychiatrie, l'Education nationale, les services de l'ASE, les ARS, des magistrats et les MDPH sont très fréquemment intervenus lors des s. La PJJ a également été présente, mais moins systématiquement.

- **Plus de 400 stages croisés**

Les stages croisés étaient prévus pour les non-cadres⁵. La grande majorité des stages entre les structures participant à la formation se sont effectués par croisement entre social (MECS et AEMO) et médico-social (ITEP, SESSAD et IME). 5 stagiaires seulement sont allés en CER ou CEF, ce qui est à référer au faible nombre de ces structures participantes (8).

⁵ Dans de nombreux bilans, les cadres auraient souhaité effectuer ce type de stage.

Cependant, les stagiaires ont été également très demandeurs de stages hors du périmètre de la branche, et on retrouve 20% de stagiaires dans ce cas :

56 stagiaires dans des services de pédopsychiatrie, dont les Maisons des adolescents (12% des stages)

15 stagiaires dans des services du Conseil général, dont les MDPH

14 stagiaires dans des services de PJJ

4 stagiaires dans des services de l'Education nationale

Et en fonction de la mobilisation des ressources locales par les CREAI, à noter quelques stagiaires en Mission locale (2), Prévention spécialisée (1), Brigade des mineurs (1), Planning familial (1), Résidence mères/enfants (1), CADA (1).

Des situations complexes

Cette action de formation-action inter-structures a permis d'ouvrir des espaces collectifs d'échange et de réflexion sur les difficultés que peuvent rencontrer ces adolescents : des parcours semés de ruptures, des allers retours d'institution en institution, des mises en échec qui se répètent, des adolescents en souffrance, des difficultés de scolarisation, des passages à l'acte, des conduites violentes, addictives, des situations de vie traumatiques, des difficultés relationnelles ou psycho-affectives...

L'accompagnement des adolescents en difficultés multiples relève ainsi de différents dispositifs et secteurs d'intervention (ASE, champ social / médico-social, secteur sanitaire, PJJ, éducation nationale...) et se trouve contraint par des freins administratifs et financiers (logique d'orientation, logique de placement, chevauchement des territoires d'intervention ou de compétences, cloisonnement des financements...).

Cette action de formation a également mis évidence une certaine méconnaissance des missions, des savoir-faire et des logiques d'intervention des différents acteurs autour du projet de l'adolescent. La question des représentations des professionnels sur d'autres secteurs d'intervention peut aussi renforcer des zones d'incompréhension voire des difficultés à travailler en réseau, en partenariat.

Si les ressources à mobiliser sont multiples, elles révèlent aussi des enjeux sur les conditions du travail ensemble et en complémentarité : place et rôle de chaque acteur, territoire pertinent d'intervention, formalisation...

Dans certaines situations, les équipes se disent parfois démunies pour faire face au quotidien mais aussi assez seules dans les situations de crise ou d'urgence.

Les professionnels questionnent également la place de l'adolescent, de sa famille et de son environnement dans l'accompagnement et relatent des enjeux sur le processus d'affiliation, sur la recherche d'adhésion à un projet d'accompagnement et sur les difficultés de l'adolescent à se projeter.

Les points de tensions vécues par les professionnels et leurs témoignages sur l'accompagnement des jeunes en difficultés multiples montrent à quel point le cumul et l'intrication de ces différents facteurs peuvent produire des situations complexes qui tendent à « compartimenter » l'adolescent en fonction des problématiques rencontrées.

Des situations complexes, certes peu nombreuses, mais qui nécessitent et mobilisent des ressources multiples, diversifiées et coordonnées.

Des leviers identifiés

Question récurrente et centrale pour les différentes s de formation : comment mieux accompagner ces situations complexes ?

Différents leviers ont été identifiés par les professionnels comme des pistes à travailler, à approfondir pour donner sens à une approche systémique des situations rencontrées privilégiant la combinaison des possibles à la juxtaposition des interventions (voir chapitre suivant).

Les professionnels valorisent tout d'abord l'intérêt d'une **approche intégrée** prenant en compte les différentes dimensions du parcours de vie. L'évaluation et l'analyse partagées, croisées, intersectorielles du parcours de l'adolescent permettent d'élargir le prisme et favorisent une reconnaissance réciproque des différents intervenants : Mieux se connaître, pour mieux se comprendre, pour mieux travailler ensemble.

Ce processus a notamment été expérimenté lors de la formation en travaillant à partir de la **grille de recueil biographique** et des effets qu'elle génère en terme de partage d'informations, d'interconnaissance, de croisement des regards, de travail sur les représentations, de recherche de réponses conjointes et adaptées.

Des expériences de **travail en réseau** existent sur les territoires et prennent des formes différentes selon le contexte local, les dynamiques en jeu et les acteurs impliqués : instances de coordination sur les situations complexes, groupes de concertation ou de médiation, réunions partenariales, équipes mobiles, commissions sur les situations critiques... Ces initiatives locales plus ou moins formalisées interrogent le cadre institutionnel et législatif : quelles évolutions possibles pour faire vivre la coopération et la complémentarité entre acteurs ?

Si les lois successives (2002-2, 2005-102, 2007-293 – 2009-879) incitent à la diversification, à la souplesse et à l'adaptation des réponses, c'est **l'aspect opérationnel du décroisement entre secteurs** qui favorisera des modalités d'accompagnement partagées, cohérentes et coordonnées.

Plusieurs pistes ont été identifiées pour **faciliter ce décroisement** : des stages croisés, des formations communes intersectorielles, la recherche de transversalité dans les pratiques professionnelles, les séances d'analyse de la pratique, des supports et outils de travail partagés...

Le levier institutionnel demeure également un enjeu fort pour garantir un accompagnement personnalisé de l'adolescent en difficultés multiples.

Les retours sur cette formation-action décroisée

Les professionnels engagés dans cette démarche témoignent de l'intérêt des actions décroisées pour mieux connaître les logiques d'intervention des différents acteurs. Les représentations préexistantes ont largement évolué au cours de l'action pour dépasser les logiques de secteurs ou de territoires. Appréhender la logique de l'autre, en faisant parfois un pas de côté, aide ainsi à lever certaines situations d'incompréhension voire de blocage dans l'accompagnement des adolescents. Les stages croisés participent

également de ce processus d'interconnaissance et ont été rapportés comme le temps fort de cette action.

Le travail et la réflexion menés sur la connaissance du parcours de l'adolescent ont montré les effets de l'analyse croisée pour co-construire des réponses ajustées et complémentaires reconnaissant la spécificité et le savoir-faire de chacun.

Si cette formation commune aux secteurs médico-social et protection de l'enfance est une première étape, les participants ont exprimé le souhait de l'élargir encore davantage aux autres acteurs : secteur sanitaire, protection judiciaire de la jeunesse, éducation nationale, aide sociale à l'enfance...

Le fait de réunir l'ensemble des acteurs concernés permet de dépasser les logiques de filières et de réfléchir collectivement sur les conditions à partager pour travailler ensemble, sur la notion de **coresponsabilité** garante d'actions coordonnées et continues autour du parcours de l'adolescent sur le territoire.

2° - Les projets et propositions d'organisation après la formation

Le cadre des réflexions -et des propositions, est celui d'une formation-action nationale diligentée par UNIFAF.

Il n'y a donc pas une commande officielle et des attendus venant d'une autorité dans le cadre d'un schéma, d'un plan d'action, d'un projet pouvant être financé. Cela limite la capacité d'élaboration des propositions, et les stagiaires ont tous regretté que leurs propositions ne s'inscrivent pas dans une démarche plus officielle. Certains terrains ont donc mis de côté des propositions dont ils savaient qu'elles ne seraient pas reprises sur leur territoire, à budget constant et hors d'une élaboration d'une politique territoriale.

Cependant, la récurrence de certaines propositions autour d'une même question sur des territoires différents souligne s'il le fallait un consensus national rencontré dans les 19 régions ayant fait l'objet d'une ou plusieurs s.

L'analyse sur la population visée était convergente de même que les constats concernant les difficultés rencontrées par ces jeunes et la limite des réponses actuelles.

Nous avons donc choisi de faire un focus sur les propositions organisationnelles visant à une meilleure réactivité du dispositif territorial et une meilleure synchronicité des institutions, des secteurs d'interventions et des structures, entre elles.

La méthode d'analyse repose sur les documents de synthèse « *Analyse de la de formation-action : adolescents en difficultés, quel accompagnement sur le territoire ?* », proposés par l'ANCREAI et remplis par chaque CREAI à la fin de chaque ⁶.

La grille d'analyse contenait un chapitre 5, intitulé « synthèse des travaux », qui comprenait la question suivante :

⁶ Au moment de la présente analyse, les documents de synthèse pour chaque étaient au nombre de 32.

« Y a-t-il eu des propositions en termes d'organisation des structures, de pratiques professionnelles, d'échanges, de poursuite des relations entre les participants, de dynamiques inter établissements, de prolongements possibles localement en lien avec les partenaires institutionnels ? »

L'analyse a été complétée par l'étude des bilans de chaque de formation ou des documents finaux rendus publics par les CREAI, lorsque la réponse à la question précitée renvoyait à ceux-ci.

L'ensemble des réponses a été regroupé en tableau par région et par , puis dispatché par type de propositions selon qu'il s'agissait d'outils communs proposés, de méthodes d'organisation ou de coordination, de politiques territoriales ou de propositions de formation.

Nous avons mis de côté les propositions renvoyant à des organisations internes aux structures.

Les propositions concernent :

- Les outils à partager
- Les formes de coordination
- L'articulation des politiques territoriales
- Les formations

2.1°- Les outils à partager

Les annuaires et autres supports de connaissance des ressources de terrain

Quasiment toutes les s ont souligné cette nécessité d'un support de connaissance partagé des ressources à disposition sur le territoire en faveur des jeunes à difficultés multiples, dans les secteurs sanitaire, médico-social, social et protection judiciaire de la jeunesse.

15 s et 9 régions ont exprimé cette proposition comme une perspective réalisable sans attendre des réformes réglementaires.

Les outils de connaissance du parcours de vie

L'ensemble des s (hormis Rhône-Alpes) a travaillé à partir de la grille biographique proposée par la formation, autour d'étude de cas du territoire. Cette approche est considérée comme nécessaire par tous.

En Haute-Saône et Saône-et-Loire par exemple, les stagiaires proposent de « *reconstituer le parcours de vie des jeunes en grande difficulté (afin de faire un effort d'explicitation et de transmission des changements de parcours, des jonctions) en utilisant :*

- *l'outil « Parcours de vie » (outil 2 de la formation-action) autant que de besoin ;*
- *l'outil « positionnement spatiotemporel des liens sociaux des jeunes (outil 3 de la formation) ; »*

12 s et 8 régions ont exprimé cette proposition comme une perspective réalisable sans attendre des réformes réglementaires.

Le système d'information partagé sur les situations difficiles

Il s'agit là d'« améliorer la transmission d'information entre structures » (Auvergne, Cantal) ou « entre ESMS et MDPH » (Haute Normandie) à partir de différents supports (synthèses transversales, plateforme Internet, protocoles de présentation des situations, etc.)

16 s et 10 régions ont exprimé cette proposition comme une perspective réalisable sans attendre des réformes réglementaires.

2.2 - Les formes de coordination

Cette question était au cœur de la formation, avec ses limites déjà rappelées liées au fait qu'UNIFAF était le seul OPCA organisateur de la formation, que les autres secteurs d'intervention ont été invités comme intervenants et que certains stages ont eu lieu en pédopsychiatrie.

Dans de nombreux terrains, ces formes de coordination existent déjà, comme dans le Nord-Pas-de-Calais. Plusieurs ARS ont confié aux CREAI des travaux visant à un état des lieux de ces coordinations :

Auvergne : Concertations territoriales sur les adolescents à difficultés multiples,

Bretagne : Etude sur les formes et instances de coordination existantes ou à développer dans la région,

Ile de la Réunion : l'ARS envisage un chantier comparable,

Midi-Pyrénées : Démarche territorialisée d'appui aux acteurs locaux pour l'accompagnement coordonné des adolescents à difficultés multiples dans 3 départements.

Les propositions des stagiaires concernent les réseaux dédiés aux jeunes à difficultés multiples, les commissions territoriales de jeunes difficiles et d'autres formes de coopération avec l'Education Nationale, le secteur infanto-juvénile de la psychiatrie et la protection judiciaire de la jeunesse, via des équipes de coordination, des référents de parcours ou des plateformes d'accueil. Ces partenaires étaient présents au cours de la formation et/ou aux journées finales dans le cadre des tables rondes.

Les réseaux dédiés

14 s et 10 régions ont exprimé cette proposition comme une perspective réalisable sans attendre des réformes réglementaires.

Les commissions ad hoc

De nombreux territoires rappellent qu'il existe en MDPH des commissions réglementaires sur les situations critiques ou complexes. Mais plusieurs régions ont exprimé la nécessité de commissions territoriales sur les jeunes à difficultés multiples

en complémentarité de celles existantes. Les stagiaires d'Alsace et d'Aquitaine proposent d' « *unifier les instances mobilisées par ces adolescents* ».

7 s et 5 régions ont exprimé cette proposition comme une perspective réalisable sans attendre des réformes réglementaires.

2.3 - Les autres formes de coopération

Les autres formes de coopération concernent des coopérations spécifiques, et parfois problématiques, avec le secteur psychiatrique, l'Education Nationale, la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Elles peuvent se réaliser par la mise en place de « **référents de parcours** » (Bourgogne, Ile de la Réunion, Pays de Loire, Midi Pyrénées), d'espaces de collaboration (Bretagne), d'accueils temporaires ou séquentiels partagés (Haute Normandie, Aquitaine), d'équipes pluridisciplinaires inter établissements ou de pilote territorial (Lorraine), d'équipes mobiles (Aquitaine), de plates-formes d'accueil de jour ou de prise en charge conjointe (Pays de Loire).

17 s et 9 régions ont exprimé ces propositions comme une perspective réalisable sans attendre des réformes réglementaires.

2.4 - L'articulation des politiques territoriales

Ce sujet a été évoqué et discuté dans chaque de formation et dans le cadre des journées finales au cours des tables rondes.

Quasiment toutes les s ont abordé les coopérations (et leurs obstacles éventuels) avec le secteur de la santé, de l'Education Nationale et de la Justice. Au cours des débats ce sont les opportunités ou les limites d'articulation entre les politiques et les mises en œuvre des politiques de ces différents secteurs d'intervention qui ont été discutées, en fonction de la connaissance des acteurs.

Dans certaines s, ce sont plutôt les cadres qui ont abordé ces questions.

Les propositions sont forcément restreintes puisqu'il s'agissait d'une formation-action et non d'une instance d'élaboration ou de mise en œuvre d'une politique territoriale. C'est pour cette raison que nous proposons dans le chapitre suivant des perspectives sur ce que pourrait être une politique transversale en faveur de ce public.

Les propositions visant à un rapprochement des politiques territoriales ont cependant été formulées dans quatre régions (Bourgogne, Bretagne, Franche Comté, Ile de la Réunion).

2.5 - Les formations thématiques et transversales

C'est sans doute, logiquement, sur cette question que les stagiaires ont formulé les propositions les plus nombreuses et convergentes.

Quelques régions proposent des formations thématiques ciblées sur « *l'analyse des parcours de vie* » et « *la présentation des situations* » (Bourgogne, Ile de France,

Champagne Ardenne, Haute Normandie, etc.) les « réseaux sociaux », les « TIC », « la sexualité des adolescents », « l'apport des neurosciences » (Alsace).

25 s et 13 régions ont proposé la mise en place de formations transversales, intersectorielles ou interinstitutionnelles, avec stages croisés, en souhaitant que les obstacles réglementaires soient levés.

2.6 - Des questions en suspens

Si cette démarche de formation-action a produit du changement au niveau des pratiques professionnelles et des dynamiques inter-structures, l'approche collaborative et intégrée des situations complexes dépend également des perspectives d'évolutions institutionnelles pour répondre aux questions encore en suspens.

- Comment faire vivre et pérenniser des initiatives de travail en réseaux portées ou engagées localement ?
- Quelle méthode de travail partagée entre acteurs pour concilier approche des situations complexes et modalités de participation de l'adolescent et de sa famille ?
- Comment rendre opérationnel le décloisonnement entre secteurs pour lever les freins administratifs et financiers inhérents aux logiques de schémas ?
- Quelle articulation entre les acteurs et quel mode de coordination en faveur d'un parcours de vie sans rupture dans le sens du rapport « Zéro sans solution » de Denis Piveteau ?

3° - Perspectives : Vers des dispositifs intégrés en réponse aux situations de jeunes à difficultés multiples ?

Nous avons fait en sorte que sur chaque territoire, les professionnels participant à la formation-action présentent eux-mêmes les résultats et les conclusions partagées de leur dans le cadre de la **journée départementale ou régionale de restitution**.

Le plus souvent, ces journées se sont accompagnées d'une table-ronde avec les institutions, administrations et dispositifs intervenant dans le champ (EN, MDPH, CG, DTARS, PJJ, etc.).

Les huit cent professionnels-participants, à partir de la même procédure de restitution de ce à quoi ils ont réfléchi ensemble, plébiscitent tous dans les 39 s :

- la notion de **coresponsabilité** sur les situations considérées comme complexes,
- la nécessité d'un **langage commun et partagé**,
- l'importance d'une connaissance du **parcours de vie** des jeunes,
- et la nécessité de **stages croisés** permettant de découvrir de l'intérieur ses partenaires de terrain.

Ces résultats, assez simples en fin de compte⁷, deviennent, du fait de la convergence des points de vue dans des territoires fort diversifiés, des résultats solides pour concevoir une nouvelle coopération entre les intervenants de l'enfance, soignants, éducateurs, assistants sociaux, pédagogues.

Aucune proposition organisationnelle nouvelle ne devrait ignorer les conséquences et obligations qu'entraînent ces simples résultats.

Tout juste pouvons-nous tracer quelques perspectives ou scénarii possibles pour une organisation plus rationnelle des ressources à disposition.

3.1°- Situations et parcours de vie

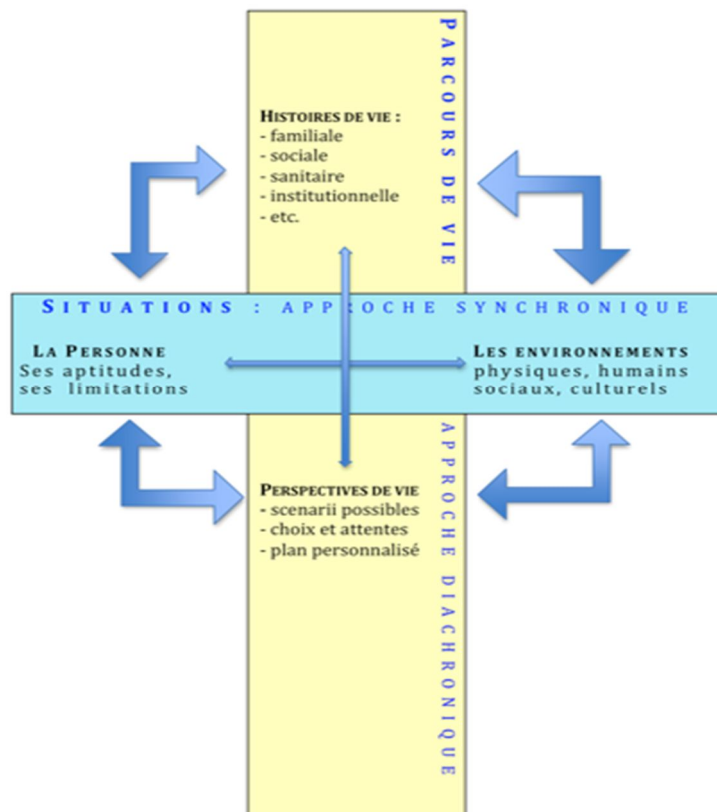
Les professionnels de l'enfance, même s'ils n'ont pas le même langage clinique, partagent la même approche des difficultés des jeunes, à partir de sa **situation** dans le monde social, familial ou scolaire. Ils tiennent compte des interactions entre le potentiel et les difficultés de l'enfant et ses environnements avec lesquels il interagit (approche synchronique).

Par contre, l'organisation des réponses par secteur et par structure ne favorise pas la connaissance du parcours de l'enfant.

Or une situation sociale, aussi dynamique et complexe soit-elle, dans les interactions simultanées qu'elle suscite entre individus, groupes et environnements, les effets de système qu'elle provoque, n'est que la résultante de postures et stratégies individuelles et groupales acquises tout au long du parcours de vie des inter-actants qui la compose.

⁷ Mais dont nous pouvons certifier par notre méthode accompagnée par un comité de pilotage national, qu'ils sont partagés par tous les professionnels de l'enfance qui ont suivis les 39 s dans 19 régions

APPROCHE DE LA VULNERABILITE



Source : Barreyre JY, 2014

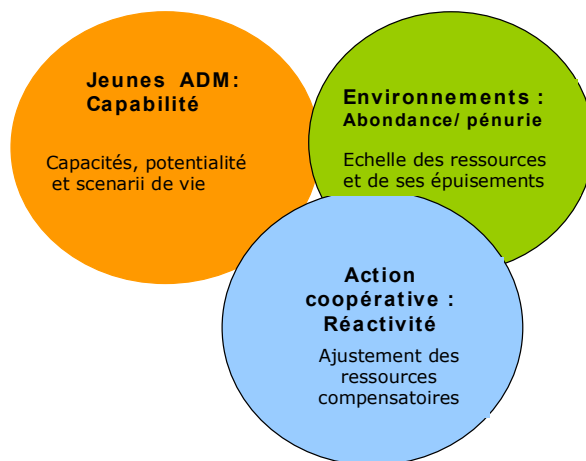
La reconnaissance, par l'ensemble des s, d'une approche biographique des situations de jeunes à difficultés multiples, est un résultat dont il faut tenir compte en l'intégrant au tronc commun des pratiques professionnelles des intervenants.

3.2- Une stratégie globale d'intervention basée sur l'ajustement des ressources nécessaires compensatoires.

Les intervenants de terrain pourraient **s'accorder** pour prendre en compte :

- le jeune, avec son histoire de vie, ses capacités, ses potentialités et ses limitations d'activités ;
- inscrit dans des environnements plus ou moins riches en ressources plus ou moins exploitées et plus ou moins épuisables ; (approche fonctionnelle et développementale).

Alors la stratégie globale et partagée des intervenants de l'enfance et de la jeunesse, viserait à renforcer les potentialités ou *ajuster les ressources compensatoires nécessaires à la situation, lorsque les ressources du jeune ou/et de son environnement ne suffisent plus à accéder aux domaines de vie favorisant son bien-être physique, psychique et social.*



Cet objectif pourrait être partagé par les intervenants des différents secteurs, dans le cadre ou en chapeau d'une table locale de concertation tactique⁸.

3.3- Vers des dispositifs intégrés

Les propositions suivantes sont une formalisation singulière certes, mais cohérente et organisée, des propositions recueillies au cours des journées de restitution confrontées à l'esprit des lois et à la sectorisation actuelle des services en faveur des enfants, des jeunes et de leurs familles.

L'intégration des services va plus loin que la coopération, qui repose seulement sur un principe de coordination. L'intégration conduit tous les acteurs à co-construire leurs moyens d'action, leurs outils collaboratifs, et in fine à partager les actions elles-mêmes et la responsabilité de leur conduite.

Cette approche permet d'apporter une réponse décloisonnée, harmonisée, complète et adaptée aux besoins des jeunes à difficultés multiples quelle que soit la structure à laquelle ils s'adressent⁹.

S'inscrire dans une stratégie globale d'intervention

Cette proposition revient à appliquer l'esprit de chacune des lois sanitaires et sociales des années 2000 qui insistent toutes sur la coordination, si ce n'est sur la coopération.

Il s'agit, pour tous les intervenants :

- d'intégrer dans leur pratiques professionnelles une approche civique et partagée de l'accès des jeunes à difficultés multiples au bien-être physique, psychique et social structurant un système d'informations partagées nécessaires et suffisantes¹⁰,
 - o cela suppose un **mode commun d'observation et de suivi** des situations et un langage commun partagé.

⁸ En référence à la méthodologie d'intégration mise en œuvre notamment dans les MAIA (cf. en infra)

⁹ Services d'accompagnement et de soins : de la coopération à l'intégration. Vie Sociale, n°6, 2014

¹⁰ Si la soif d'informations peut être inépuisable, l'information partagée doit s'en tenir au cadre civique (celle de la CIF ou du GEVA) avec l'accord des impétrants

- de se défaire de la notion de « mandat individuel » associé à une mesure et attribuée à un service, voire un travailleur social, pour s'accorder sur celle de « **situation de risque, de danger ou de vulnérabilité** » à laquelle plusieurs services peuvent collaborer.
 - il faut qu'ils aient défini au préalable une **stratégie globale d'intervention** articulante et mettant en cohérence l'activité de ces services auprès de l'enfant et de sa famille,
 - cela suppose **un plan personnalisé et partagé par personne**, une stratégie globale et 1 référent de parcours ou gestionnaire de cas si nécessaire.

Mettre en œuvre des instances territoriales de coopération

Les services sectorisés en faveur de l'enfance et de la jeunesse se rencontrent le plus souvent pour traiter des situations complexes (ce qui est déjà un résultat) dans le cadre d'instances *ad hoc* formalisées. Mais ils ne partagent pas de stratégie globale d'intervention au niveau du territoire.

Or, auprès d'autres populations vulnérables, il est apparu que le croisement des politiques de l'Etat et de ses administrations et celles des collectivités locales était indispensable et qu'elles devaient se fixer au minimum des objectifs communs.

Ainsi ont été conçues l'expérimentation puis la généralisation des MAIA, méthode d'Intégration des services pour personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de maladies apparentées.

Ainsi en va-t-il des Equipes Relais Interrégionales pour répondre aux situations de handicaps rares. Ainsi en est-il de la démarche d'évaluation et de concertation territorialisée (DECT) dans le cadre du 3^{ème} plan Autisme en Ile de France.

Dans le domaine des jeunes à difficultés multiples, l'association AIRE expérimente et analyse, avec la CNSA la pertinence et les limites du « **dispositif ITEP** ».

L'Action Collective Nationale UNIFAF visait un spectre plus large d'intervenants : Les participants relevaient de compétences et de secteurs d'intervention différents, même s'il n'a pas été possible d'associer des stagiaires issus des trois fonctions publiques.

Cette action de formation visait à réinterroger les pratiques professionnelles et les organisations de travail au regard des situations des jeunes à difficultés multiples, afin de dresser collectivement un **diagnostic territorial partagé** et à concevoir une **coresponsabilité** des situations complexes sur le territoire d'appartenance.

Un seul diagnostic territorial partagé

Pour se mettre d'accord, il faut s'entendre et accepter les principes d'une éthique de la discussion¹¹ (Habermas).

¹¹ Jürgen Habermas. De l'éthique de la discussion, 1992.

C'est pour cette raison que le diagnostic territorial partagé repose sur deux principes partagés :

- *La triple expertise :*

- Celle du jeune, expérientielle, porteur de son parcours
- Celle des parents, domestique et familiale
- Celle des différents professionnels à partir de leurs corpus et leurs missions.

Ces trois types d'expertise sont toutes légitimes, et non hiérarchisés.

- *L'approche des attentes et des besoins* des jeunes ADM à partir du **moment du parcours** qu'il traverse et non plus à partir de l'équipement existant.

- Cette approche permet une économie des moyens mobilisés, une meilleure **réactivité** et un ajustement des ressources,
- Ce qui est priorisé est la logique du parcours par rapport à la logique de l'établissement d'accueil, ce qui est conforme à l'esprit des lois.

Le Diagnostic Territorial partagé concernant les jeunes en grande difficulté (ou à difficultés multiples) sur le territoire devrait être intégré aux trois schémas de Santé de l'Etat (Prévention, soins et accompagnement médico-social), dans le cadre du Plan Régional de Santé, dans les politiques territorialisées de l'Education Nationale et dans les schémas d'organisation sociale et médico-sociale des collectivités territoriales.

Ce DTP pourrait donner lieu à une **feuille de route** partagée par les autorités territoriales compétentes pour constituer une « table de concertation stratégique » des financeurs, s'appuyant sur des modes de coopération et de coordination partagés par les opérateurs du territoire, appelés ailleurs des tables de concertation tactique.

Un **pilote territorial représentant l'Etat** et ses administrations déconcentrées et un **pilote territorial délégué par le territoire** (Conseil Départemental, conseillers territoriaux) seraient chargés de l'application de la feuille de route par les structures et dispositifs qu'ils financent respectivement.

Vers une tarification aux services rendus ?

Si les financeurs s'appuient

- sur une connaissance partagée par les acteurs des situations bénéficiaires ;
- sur une stratégie globale d'intervention dans le cadre d'un seul plan personnalisé par jeune, décliné en domaines de vie participant au bien-être physique, psychique et social du jeune en grande difficulté,

Il est alors possible de penser une **configuration de réponses coordonnées** pour rendre un service aux bénéficiaires de l'action sanitaire, sociale, éducative et médico-sociale.

Il est donc théoriquement possible de penser une tarification au service rendu.

Cela nécessite une autre comptabilité sociale et de nouveaux outils ou statuts juridiques transversaux. Il peut s'agir :

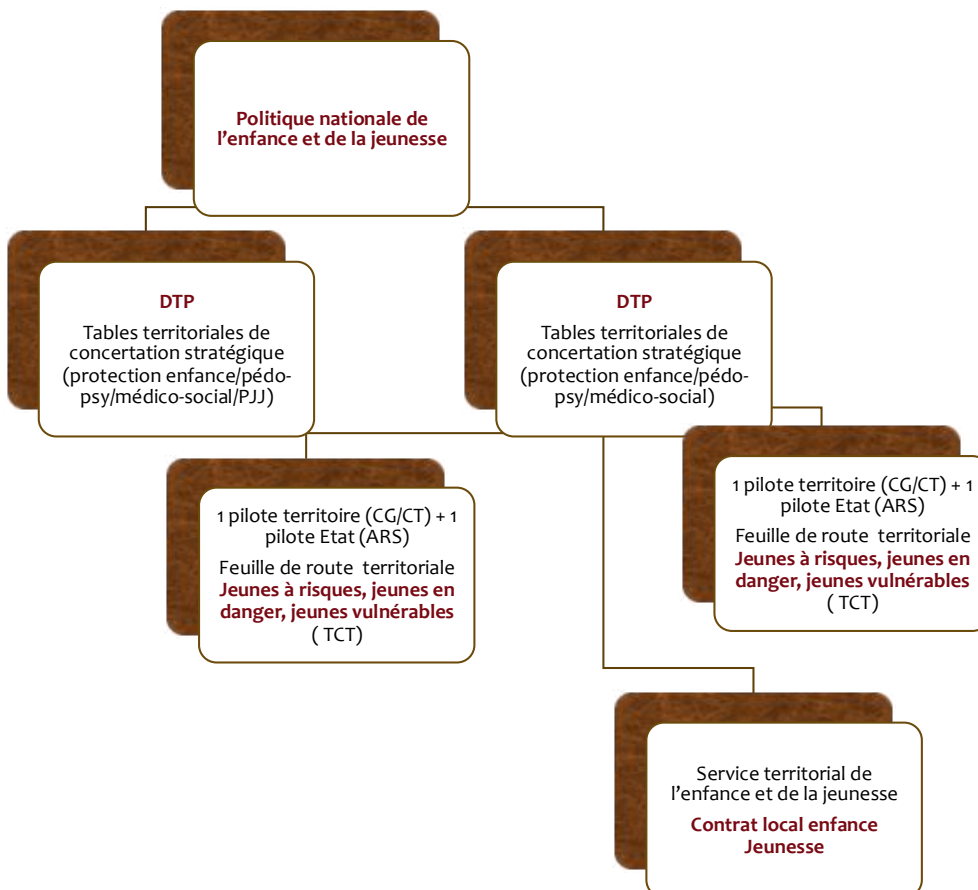
- de *Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens avec des associations* gestionnaires d'établissements et services diversifiés ou à même de diversifier son offre par plateformes de services,
- ou, dans les nombreux cas où les promoteurs sur un territoire ne couvriraient pas un champ assez large de services à disposition, de *CPOM territoriaux* dans lesquels plusieurs opérateurs territoriaux s'organisent en groupements de coopération,
- Dans tous les cas, une réorganisation des réponses sous forme de dispositif et de plateforme de services sera nécessaire pour construire des services personnalisés.

Les appels à projet territoriaux

Les appels à projets territoriaux découlent de l'esprit même des lois 2000. Si ce qui importe est le projet personnalisé pour lequel les ressources s'organisent entre elles pour y répondre, on a du mal à comprendre comment les administrations et les collectivités continuent à produire des appels à projets par établissement !

Le cahier des charges de ceux-ci, issu du Diagnostic Territorial Partagé, devraient au contraire s'appuyer sur les ressources et le génie local d'innovations et non sur l'offre classique existante.

Si nous résumons les différents plans d'analyse ci-dessus, il pourrait être proposé la logique organisationnelle suivante :



3.3 - Les conditions d'une réorganisation

Ce « montage cohérent » dépasse largement celui de l'ACN UNIFAF et n'est envisageable qu'aux conditions de réorganisation suivante :

- ♦ Une articulation forte entre politique de la jeunesse et politiques d'accompagnement, de protection et de soins de l'enfance et la jeunesse à risques, en danger, ou vulnérable ;
- ♦ L'accord des autorités territoriales autour d'une feuille de route commune avec objectifs partagés basée sur une démarche d'évaluation et de concertation territoriale ;
- ♦ La fongibilité d'une partie des enveloppes financières sur objectifs transversaux et indicateurs partagés ;
- ♦ L'entrée dans une démarche concertée de l'ensemble des acteurs basée sur deux principes
 - ♦ la reconnaissance de la triple expertise,
 - ♦ et une approche des situations et des réponses par parcours de vie.
- ♦ L'adoption et l'appropriation d'outils communs de travail et d'évaluation ;
- ♦ La formalisation des cahiers des charges des AP à partir du DTP ;
- ♦ Un élargissement de l'action au social, au culturel et au droit commun.

Calendrier de réalisation de l'ACN Adolescents à difficultés multiples

| REGION | SESSION | 2012 | | | 2013 | | | | | | | | | | | | 2014 | | | | | | | | | | | | 2015 | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---------|------|-----|-----|------|-----|------|-----|-----|------|------|------|------|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|-----|------|------|------|------|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|-----|------|------|------|------|-----|-----|-----|--|
| | | OCT | NOV | DEC | JAN | FEV | MARS | AVR | MAI | JUIN | JUIL | AOUT | SEPT | OCT | NOV | DEC | JAN | FEV | MARS | AVR | MAI | JUIN | JUIL | AOUT | SEPT | OCT | NOV | DEC | JAN | FEV | MARS | AVR | MAI | JUIN | JUIL | AOUT | SEPT | OCT | NOV | DEC | |
| 1ère VAGUE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Champagne-Ardenne | 1 | | | 24 | | | | | | | | | | 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | 7 | | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Franche-Comté | 1 | | | 20 | | | | | | | | | | | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | 22 | | | | | | | | | | | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HNormandie | 1 | 24 | | | | | | | | | | | | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 | | |
| Ile de France | 1 | | | 19 | | | | | | | | | | 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 | | |
| Nord-Pas-de-Calais | 1 | | | 6 | | | | | | | | | | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | 27 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 23 | | |
| Pays de la Loire | 1 | | | | | | | | 14 | | | | | | | | | | | 27 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 19 | |
| 2ème VAGUE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alsace | 1 | | | | | | | | | | | | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 23 | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | 26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 28 | |
| Aquitaine | 1 | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | 14 | | | | | | | | | | 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Auvergne | 1 | | | | | | | | | | | | 26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 20 | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | 26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 13 | |
| | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 25 | |
| BNormandie | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 25 | |
| Bourgogne | 1 | | | | | | | | | | | | | | 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 9 | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 | | |
| Bretagne | 1 | | | | | | | | | | | | | | 27 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 28 | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 12 | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Centre | 1 | | | | | | | | | | | | | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 9 | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | | | |
| Lorraine | 1 | | | | | | | | | | | | | | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | |
| Limousin | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| REGION | SESSION | 2012 | | | 2013 | | | | | | | | | | | | 2014 | | | | | | | | | | | | 2015 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|---------|------|-----|-----|------|-----|------|-----|-----|------|------|------|------|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|-----|------|------|------|------|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|-----|------|------|------|------|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | OCT | NOV | DEC | JAN | FEV | MARS | AVR | MAI | JUIN | JUIL | AOUT | SEPT | OCT | NOV | DEC | JAN | FEV | MARS | AVR | MAI | JUIN | JUIL | AOUT | SEPT | OCT | NOV | DEC | JAN | FEV | MARS | AVR | MAI | JUIN | JUIL | AOUT | SEPT | OCT | NOV | DEC | | | | | | | | | |
| Midi-Pyrénées | 1 | | | | | | | | | | | | 16 | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | 18 | | | | | | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Poitou-Charentes | 1 | | | | | | | | | | | 12 | | | | | | | | | | | 26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | 20 | | | | | | | | | | | | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rhône-Alpes | 1 | | | | | | | | | | | | 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réunion | 1 | | | | | | | | | | | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |