



**Master 2 Mention santé publique
Parcours « Enfance, jeunesse : politiques
et accompagnements »**

Promotion : **2019-2020**

**L'émergence progressive des ruptures
de scolarité comme préoccupation
collective au sein d'un centre de
l'enfance**

Lola LANDAIS

10 juillet 2020

*Sous la direction de
Virginie MUNIGLIA*

Remerciements

La réalisation de cet écrit réflexif a été possible grâce au concours de diverses personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

En premier lieu, je tiens à remercier Virginie Muniglia, pour sa disponibilité, sa bienveillance et ses judicieux conseils qui m'ont fortement guidé dans la réalisation de mon diagnostic, et aussi, dans ce présent travail. Par la même occasion, je souhaite remercier Alis Sopadzhiyan ainsi que Patricia Loncle qui ont su me conseiller et m'orienter de manière pédagogique dans la réalisation de ma mission de stage. De surcroît, j'adresse toute ma reconnaissance à l'ensemble des membres de l'équipe enseignante du master 2 Enfance, jeunesse : politiques et accompagnement, pour la richesse et la qualité de leurs enseignements.

Mes remerciements vont également à l'équipe de direction du Centre de l'Enfance, pour leurs collaborations, leurs disponibilités et leurs expertises. J'exprime aussi toute ma reconnaissance aux divers acteurs de terrain et aux publics accompagnés qui ont été d'une contribution essentielle en acceptant de m'ouvrir la porte de leur service et de se livrer en participant aux entretiens.

Un grand merci à mes camarades de ce master 2 les « enjoués », qui m'ont permis de clôturer ces années d'études épanouie intellectuellement, mais aussi amicalement grâce à ces fabuleuses rencontres.

Enfin, un très grand merci à mes amis et mes parents, pour leur aide précieuse à la relecture et à la correction de mon écrit réflexif.

Sommaire

<i>INTRODUCTION</i>	1
1. CONTEXTE INSTITUTIONNEL, ROLE ET MISSIONS DU CENTRE DEPARTEMENTAL DE L'ENFANCE	2
2. MISSION DE STAGE ET OBJECTIF	4
3. PROBLEMATISATION ET CADRE THEORIQUE.....	5
4. METHODOLOGIE.....	8
I. LES RUPTURES DE SCOLARITE, UN PROBLEME A LA MARGE DES PREOCCUPATIONS ?	10
1. D'UNE MUTATION DES MISSIONS DU CDE	10
2. ... À UN ENGORGEMENT DU CDE.....	15
3. VERS UNE PRECARISATION DU TRAVAIL SOCIAL AU CDE ?.....	19
II. REpondre en urgence a la crise : L'ENGORGEMENT DU CDE PEUT VENIR CACHER LA QUESTION DES RUPTURES DE SCOLARITE.....	26
1. L'ENGORGEMENT DES FOYERS, LA PRESENCE DES ENFANTS EN JOURNEE : UNE DEPERDITION DES VALEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT EDUCATIF	26
2. LA MISE EN PLACE DE STRATEGIES D'ACTEURS	29
3. DU FOISONNEMENT DE PROJETS A LA CREATION EN URGENCE D'UN NOUVEAU SERVICE	34
III. PRENDRE LE TEMPS DE PENSER DANS UNE INSTITUTION EN PERPETUEL MOUVEMENT : LES RUPTURES DE SCOLARITE, UNE PREOCCUPATION ACTUELLE DU CDE.....	38
1. UN BRICOLAGE DES REPOSES	38
2. FORMALISER LA PROBLEMATIQUE DE LA SCOLARITE AU SEIN DES PROJETS	43
3. LA REALISATION D'UN DIAGNOSTIC	47
<i>CONCLUSION</i>	50

Sigles utilisés

ARS : Agence Régionale de Santé

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CDE : Centre De l'Enfance

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CTE : Comité Technique d'Établissement

EPH : Etablissement Public d'Hallouvry

ETS : Éducateur Technique Spécialisé

IME : Institut Médico-Éducatif

DITEP : Dispositif Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique

JAE : Jugement en Assistance Educative

LOLF : Loi Organique sur Les lois de Finances

MNA : Mineur Non Accompagné

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

NOTRE : Nouvelle Organisation Territoriale de la République

NPM : New public management

OPP : Ordonnance de Placement Provisoire

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

PPA : Projet Personnalisé d'Accompagnement

INTRODUCTION

« *Nous n'avons plus le temps de réfléchir* », confient certains professionnels du Centre départemental de l'enfance (CDE) à Chantepie ; pendant que d'autres dénoncent « *le manque de temps pour penser, anticiper, répondre aux projets* ». Je suis immobile pendant que tout autour de moi des professionnels s'agitent et cavalent d'un côté à l'autre du couloir, du foyer, de l'institution. De temps à autre, nous sommes interpellés en urgence : « situation de crise, descendez ! ». Au même moment, des projets fusent dans tous les sens, les réunions se multiplient, l'activité augmente, le temps auprès des équipes et des enfants se raccourcit.

Dans ce contexte institutionnel et dans le cadre de mon stage de master 2, les membres de l'équipe de direction m'ont sollicité dans l'objectif : « *d'obtenir une meilleure lisibilité concernant la déscolarisation des enfants accueillis dans les services du CDE* ». Cette demande qui, de prime abord, semblait claire et précise s'est finalement complexifiée une fois confrontée à la réalité du terrain. Face à une institution intervenant dans le cadre de l'urgence, le rapport au temps se caractérise par l'immédiateté. Les préoccupations d'hier n'étant pas nécessairement celles d'aujourd'hui ou encore de demain, le CDE se trouve alors en perpétuel mouvement afin de répondre à de nouveaux besoins.

Ces éléments ont bercé les premiers mois de mon stage, me conduisant à questionner le sens de ma mission de stage et de mon intervention, qui semblait en décalage avec les priorités de l'institution. Cela m'a conduit à vouloir en connaître davantage sur le fonctionnement du CDE, et la façon dont des besoins sont soulevés, analysés et traduits en termes d'action. L'ensemble de ces réflexions m'a amenée à formuler la question de départ suivante : **comment et dans quelle mesure les ruptures de scolarité sont-elles devenues un problème et une préoccupation du centre de l'enfance ?**

Afin d'introduire mon propos, il me semble incontournable de revenir sur le contexte global dans lequel l'institution évolue. Dans un second temps, je présenterai la mission de stage qui m'a été confiée, ainsi que les questionnements, hypothèses qui ont structuré cet écrit réflexif. Enfin, j'expliquerai la méthodologie qui est le support à la construction de mon analyse.

1. Contexte institutionnel, rôle et missions du centre départemental de l'enfance

Depuis les lois de décentralisation de 1982 et 1983, le domaine de l'action sociale qui était jusqu'ici géré par l'État va être transféré au département. Ce dernier se doit de mener diverses actions, notamment dans le champ de la protection de l'enfance. Ses compétences vont, par la suite, être renforcées avec l'adoption de la loi relative aux libertés et responsabilités locales du 13 août 2004 ainsi que la loi portant sur la Nouvelle Organisation territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015. Cela entraîne des modifications importantes en termes de fonctionnement avec, d'une part, une réorganisation des circuits de financements, et d'autre part, un changement concernant le statut des travailleurs sociaux (ce ne sont plus des fonctionnaires de l'État, mais des collectivités territoriales). L'argument permettant de légitimer les lois de décentralisation étant de passer d'une gestion verticale (centralisatrice, bureaucratique) à une gestion horizontale (en redonnant du pouvoir aux collectivités territoriales). On parle alors de gestion publique territorialisée, avec l'idée que l'État est trop éloigné pour assumer une gestion au plus près des besoins de la population.

Placée sous l'autorité du département, l'aide sociale à l'enfance (ASE) est le service gardien chargé de mettre en œuvre et faire appliquer les mesures de protection de l'enfance. Dans ce sens, comme l'indique l'article L221-2 du CASF¹, le département doit aménager l'ensemble des moyens nécessaires à l'accueil et l'hébergement des enfants qui sont confiés au service de l'ASE, et notamment en matière d'accueil d'urgence. En Ille-et-Vilaine, par décision de l'autorité administrative, le CDE est habilité à « *recevoir des mineurs pris en charge par le département* »². Le CDE est un établissement public social, régi par le statut de la fonction publique hospitalière. Cet établissement est ouvert de façon continue tout au long de l'année. Il est financé par le département, mais son fonctionnement est autonome, doté de la personnalité morale et gérant ses organes de direction ou encore de gestion (conseil d'administration, CTE³ et CHSCT⁴ propres).

Un des fondements de cette institution est qu'elle inscrit sa mission dans le cadre de l'accueil d'urgence. Dans ce contexte, on peut définir l'urgence comme « *la nécessité*

¹ CASF : Code de l'action sociale et des familles.

² Verdier Pierre. *Guide de l'aide sociale à l'enfance*. Paris: Dunod, 2008.

³ CTE : Comité Technique d'Établissement.

⁴ CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

d'intervenir immédiatement et d'apporter une réponse, dès lors qu'il s'agit d'une situation imprévue, estimée menaçante et mettant les conditions d'existence de personnes et/ou familles en péril ». ⁵ Le CDE intervient également au titre du service public, proposant un accueil inconditionnel à tous les mineurs se trouvant en situation de danger ou en risque de danger au titre de l'article 375 du Code civil. ⁶

Au fil des années, l'évolution du CDE vient répondre au modèle du *new public management* (NPM), qui, depuis les années 1990, s'est largement diffusé au sein des administrations publiques, avec un accroissement des mécanismes marchands conduisant, notamment, à une culture du résultat. On assiste alors au développement de dispositif de contrôle et d'outil d'évaluation en direction des établissements sociaux et médico-sociaux. Cela est renforcé par l'adoption en 2001 de la loi organique sur les lois de finances (LOLF), qui « *repose sur trois présupposés : opérationnalité (responsabiliser les gestionnaires et développer une culture de l'efficacité), universalité de l'outil et de la démarche et progrès* ». ⁷ À côté de cette lecture marchande, il semble pertinent de prendre en considération le processus de rationalité décrit par John W. Meyer, par le biais du courant de la *world polity*. L'argument principal étant d'indiquer que la reconnaissance des structures ne se résume pas à leur efficacité, mais qu'elles acquièrent une légitimité grâce à des éléments culturels comme les valeurs, croyances, normes et règles que les acteurs « *considèrent alors comme rationnelles* ». ⁸ Le NPM ne peut donc pas se réduire à « *une seule entreprise de marchandisation, mais relève aussi d'une entreprise de rationalisation* ». ⁹ L'évolution du CDE est renforcée par les changements législatifs, et notamment avec la loi du 5 mars 2007, réaffirmée par la loi de 2016 de protection de l'enfant. Ces lois visent « *l'adaptabilité des réponses institutionnelles aux besoins spécifiques et particuliers de nos usagers. Loin des organisations à l'activité unique, l'avenir est aux institutions qui auront la boîte à outils la plus fournie, là plus à même de répondre à la diversité des besoins individuels à traiter* ». ¹⁰ Cette course à l'innovation est un des enjeux du CDE, mais

⁵ Piu Brémond, Gérardin Élisabeth, et Ginestet Julia. *En quoi l'urgence sociale interroge-t-elle les pratiques professionnelles ?*. *Empan* no46, n° 2 (2002). p.129-130.

⁶ Article 375 du code civil : « *si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice* ».

⁷ Chauvière, Michel. *Trop de gestion tue le social*. La découverte. Alternatives sociales. La Découverte, 2010. <https://doi.org/10.3917/dec.chauv.2010.01>.

⁸ Bezes Philippe, Musselin Christine. « *Chapitre 5 / Le new public management. Entre rationalisation et marchandisation ?* », dans : Laurie Boussaguet éd., *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ?* Paris, Presses de Sciences Po, « Académique », 2015.

⁹ Bezes Philippe, Musselin Christine. *Op. cit.*,

¹⁰ Piu Brémond, Gérardin Élisabeth, et Ginestet Julia. *Op. cit.*, p.48.

elle peut venir renforcer une idéologie gestionnaire, renvoyant également à une logique de performance. Globalement, ces réorientations institutionnelles entraînent une « *divergence des références et des stratégies, au point que chacun tend, in fine, à consolider ses positions et ses ressources, dans un champ de plus en plus concurrentiel. Ceci impacte [également] la professionnalité des intervenants sociaux, dont l'autonomie à qualifier leurs pratiques se réduit* ». ¹¹ C'est dans ce contexte institutionnel marqué d'une part, par le fourmillement d'idées novatrices et d'autre part, par la culture d'intervention en urgence que j'ai réalisé mes six mois de stage.

2. Mission de stage et objectif

Dès le début de mon stage, j'ai été baignée par cette culture de l'urgence avec une sensation d'ébullition permanente des professionnels. J'ai eu comme le sentiment d'être entraînée d'une réunion à l'autre, puis d'échanger de façon informelle avec un collègue, avant que la discussion ne soit interrompue par un appel téléphonique demandant une intervention en urgence. J'ai ressenti cette même sensation lorsque je me suis rendue pour la première fois dans le service du Jardin d'enfants où j'ai observé les professionnels courir d'un côté à l'autre du service, éprouvant une difficulté afin de prendre le temps de se poser et d'échanger avec le chef de service. Tout au long de cette première semaine de stage, diverses urgences se sont enchaînées au sein des foyers (oubli de rendez-vous, professionnels à l'extérieur et plus aucun professionnel au sein des foyers, crises d'enfants nécessitant des hospitalisations), conduisant au fait que nous avons pris le temps de réfléchir à ma mission de stage seulement une semaine après mon arrivée. Je suis donc arrivée au CDE le lundi 23 septembre 2019 et nous avons commencé à discuter de ma mission de stage le lundi 30 septembre 2019.

Les besoins au CDE étant pluriels et l'accueil d'un étudiant en master 2 sur un poste de chargé de mission étant nouveau, les contours de ma mission de stage ont dans un premier temps été très flous. Tout d'abord, l'objet de ma mission de stage était de s'intéresser à la santé des enfants accueillis à la Pouponnière (3 jours – 3 ans) et au Jardin d'enfants (4 ans – 8 ans), dans la mesure où ce sont les deux services sous la responsabilité de mon tuteur de stage. Le cœur du diagnostic étant d'analyser les conséquences de l'état de santé de ces enfants sur leur scolarité et les bouleversements organisationnels que cela pouvait engendrer au sein des foyers.

¹¹ ANAS. *Visible & invisible : le travail social mis à l'épreuve de son utilité et de son efficacité*. La revue française de service social, n° 249 (2012). p.67.

Cependant, une incohérence a été soulignée entre le public ciblé et la mission de stage, dans la mesure où, à la pouponnière, la question de la scolarité ne se pose pas et ne vient donc pas perturber l'organisation du service. En novembre, et en lien avec le contexte du foyer Albatros, qui a connu d'importantes difficultés avec l'admission « *simultanée de plusieurs préadolescents présentant d'importants troubles et ne bénéficiant pas ou peu d'accompagnement médico-social* », ¹² ma mission de stage s'est vue réorientée. Mon intérêt s'est alors porté sur le public du Jardin d'enfants (mineurs âgés de 4 ans à 8 ans), mais également sur celui du foyer Albatros (mineurs âgés de 8 ans à 15 ans). L'objectif étant d'**analyser le fonctionnement du Jardin d'enfants et d'Albatros en lien avec la déscolarisation ou la scolarisation partielle des mineurs accueillis.**

3. Problématisation et cadre théorique

L'un des premiers enjeux de mon stage a été d'identifier l'organisation, pour la situer dans son contexte institutionnel, réglementaire, social et économique. Effectivement, dès le début de mon stage, j'ai pu observer que les professionnels étaient marqués par des accompagnements de mineurs s'inscrivant dans une temporalité plus longue que celle prévue par le CDE. De plus, ces derniers faisaient état de profil de mineurs de plus en plus complexe, souvent à la frontière entre la protection de l'enfance, la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) et le handicap. Par ailleurs, lors de ma première réunion avec l'équipe éducative du foyer Albatros, l'atmosphère était tendue, pesante, les visages étaient crispés et fermés. Cette réunion s'est tenue quelques semaines après l'envoi d'un courrier par l'équipe Albatros à l'équipe de direction. Ce courrier était un appel à l'aide face au climat d'usure professionnelle et de forte tension au sein du collectif. Suite à ce courrier, durant une réunion hebdomadaire de l'équipe Albatros ¹³ des membres du CHSCT ont été invités. Le climat tendu s'est transformé en un climat revendicatif. Une liste des besoins a été établie auprès des membres du CHSCT, soulevant entre autres, « *des accompagnements de longue durée avec des orientations compliquées* ». La question de « l'urgence dépassée » se définissant comme la « *pérennisation des accueils [obligeant] le professionnel à inscrire sa pratique dans une démarche de recherche permanente pour répondre aux besoins et aux modalités nouvelles* » ¹⁴ était au cœur de tous les échanges. L'une des premières questions qui s'est posée est : quel est l'impact de ces accompagnements de

¹² Centre de l'enfance Henri Fréville. *Actualités institutionnelles*. Note d'information trimestrielle n°3. décembre 2019.

¹³ La réunion s'est tenue le 3 décembre 2019.

¹⁴ Delmas Mathilde. *Au cœur de l'urgence*. Empan n° 85, n° 1, 2012.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

longue durée sur le vécu des professionnels ? Face à ce constat, j'ai émis diverses hypothèses. La première étant que le fait d'outrepasser les missions initialement dévolues au CDE peut conduire les travailleurs sociaux à redéfinir le sens donné à leur travail. La seconde hypothèse est que lorsque les professionnels font face à une absence de sens donné au travail éducatif, ils peuvent solliciter un changement de service voire même d'institution, conduisant au turn-over des équipes. Je me suis alors questionnée afin de savoir comment articuler les logiques professionnelles avec les logiques institutionnelles ? Cet ensemble m'a conduit à m'intéresser à la théorie de l'expérience sociale de François Dubet. Pour ce dernier, le concept d'expérience permet de saisir l'interaction entre l'action sociale et le système social. Le système social correspond à des éléments transmis aux acteurs sociaux lorsqu'ils intègrent l'expérience sociale, cela peut être l'institution (et ses missions d'accueil, d'évaluation, d'orientation), et tout ce qui contraint l'action (l'élargissement des missions du CDE). L'action sociale correspond donc aux stratégies mises en place par les acteurs compte tenu du système social et des contraintes auxquelles ils se trouvent confrontés. Lorsqu'il n'y a pas de décalage entre l'expérience et le système social, l'action va de soi. Cependant, lorsqu'un décalage existe, il y a un malaise dans l'action sociale conduisant l'acteur à penser et à construire.

Le second enjeu que j'ai identifié est que les équipes du Jardin d'enfants et d'Albatros paraissaient surchargées et surmenées, rencontrant des difficultés dans la gestion des actes du quotidien qui semblaient se transformer en urgence. Ces constats ont fait suite à une de mes premières participations à la réunion du Jardin d'enfants. Celle-ci a été marquée par diverses questions d'ordre organisationnel, prenant le pas sur la situation des enfants et sur les observables, c'est-à-dire, les questionnements, analyses, hypothèses ou encore interprétations concernant leurs évolutions, bien-être et besoins. Les professionnels ne semblaient pas réussir à se décentrer de ces questions, qui fusaient dans tous les sens : « comment allons-nous pouvoir assurer cette visite médiatisée alors que tous les professionnels sont sur l'extérieur ? » ; « comment peut-on proposer du contenu de journée aux enfants et effectuer en même temps les démarches administratives ? » ; « on n'a plus de place, comment on organise les chambres si on doit procéder à de nouveaux accueils ? ». ¹⁵ Dans ce sens, je me suis questionnée afin de savoir si l'accompagnement d'enfants sur du long terme et avec des problématiques multiples ne contribuait-il pas à engendrer de la suractivité ? Mais également si cela ne venait pas déstabiliser le fonctionnement des foyers ? voire même le fonctionnement de l'institution ? Ceci m'amenant à interroger quelles sont les stratégies adoptées par les acteurs afin de regagner

¹⁵ Paroles des travailleurs sociaux inscrites sur mon journal de bord le 26 septembre 2019.

en souplesse et marge de manœuvre au sein de l'ensemble des services de l'institution ? Globalement, comment allier les logiques d'actions professionnelles avec celle de la nouvelle gouvernance du travail social ? Afin de prendre du recul par rapport à cette situation et de trouver des clés de lecture des difficultés éprouvées par ces professionnels, je me suis tournée vers la sociologie des professions sociales. À cet égal, les travaux de Michel Chauvière ont été particulièrement éclairants, notamment l'ouvrage « Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation ». Il permet de comprendre l'effet de l'introduction des normes gestionnaires dans le travail social ainsi que le processus de changement concernant les métiers du champ social, qui rompent avec les configurations antérieures afin de répondre aux exigences d'une nouvelle gouvernance.

Enfin, le dernier enjeu a été de repérer à partir de quel moment, la question des ruptures de scolarité, que je pensais à la marge des intérêts, est devenue une réelle préoccupation des travailleurs sociaux, chefs de service, mais aussi de l'équipe de direction, conduisant une mobilisation et une implication de ces derniers à diverses échelles et intensités. Je me suis alors questionnée sur le fait de savoir ce qui agite une institution et comment cette dernière arrive à dépasser une période de crise afin de réfléchir à de nouveaux besoins. Finalement, comment la question des ruptures de scolarité a-t-elle questionné le centre de l'enfance au fil des mois jusqu'à devenir une question centrale ? L'ensemble des questionnements présentés portent sur l'analyse d'un fonctionnement institutionnel, visant à comprendre le processus de cheminement d'un problème au sein du CDE. Cela m'a conduit à porter un intérêt à la sociologie des organisations et plus particulièrement à la théorie de l'acteur stratégique proposée par Michel Crozier et Erhard Friedberg.¹⁶ Il me semble en effet intéressant d'envisager les professionnels comme des acteurs rassemblés par une opportunité et disposant d'une capacité d'agir en commun. L'institution CDE peut alors être envisagée comme un système, au sein duquel sont intégrés des sous-systèmes (les services/foyers) puis les acteurs (les travailleurs sociaux). Chaque membre aurait une identité individuelle, une identité groupale (le fait de se sentir appartenir à un groupe, soit le service où ils sont intégrés) et une identité sociale (l'institution CDE). Dans cette perspective, il est important de prendre en considération le « concept systémique », visant à montrer qu'un élément du système défaillant peut conduire à influencer l'ensemble du système. Ainsi, on ne privilégie pas l'individu, mais davantage les relations et interactions, permettant de percevoir, d'une part, les contraintes limitant les capacités d'action

¹⁶ Crozier Michel, Friedberg Erhard. « Régulation et système » dans *L'acteur et le système*. (1ère édition 1977) Saint-Amand, Éditions du Seuil, 1992, pp. 283-288.

des acteurs et, d'autre part, comment les individus utilisent leurs ressources pour établir des stratégies face aux situations rencontrées.

4. Méthodologie

Ce qui m'a amenée à la problématisation est le croisement entre le contexte des services du Jardin d'enfants et d'Albatros, celui de l'équipe de direction et ma mission de stage. Plusieurs mois m'ont été nécessaires afin de prendre du recul par rapport au déroulé de mon stage, au matériau recueilli, à mes observations, afin d'élaborer une réflexion, qui est l'objet de cet écrit.

Pour réaliser cet écrit, il a été nécessaire d'adopter une position méta, c'est-à-dire, à l'ensemble des niveaux de l'institution, ce qui m'a été permis grâce à ma mission de stage. En effet, pour répondre à ma mission de stage, il a été nécessaire d'avoir une vision globale afin de mettre en synergie les diverses réalités, c'est-à-dire, les réalités institutionnelles, les réalités des professionnels de première ligne et enfin les réalités du public accompagné. Dans ce cadre, j'ai pu aussi bien rencontrer le public accueilli, les travailleurs sociaux, que participer à des réunions auprès de l'équipe de direction ou encore me mettre en lien avec des acteurs externes à l'institution. Cette posture méta m'a également permis d'alterner deux positionnements : entre participation aux actes quotidiens de la vie en foyer et prise de distance pour impulser une dynamique de réflexion. Plus spécifiquement, j'ai adopté une posture mentale me permettant « *de pratiquer une sorte de dissociation de [moi-même] afin d'être à la fois l'acteur ET l'observateur de la scène* ». ¹⁷ Mais ce jeu de positionnement m'a conduite certaines fois à être happée par la question de l'urgence, inhérente au fonctionnement de l'institution ; je reviendrai ultérieurement sur ce point.

Afin de réaliser ce document, je me suis appuyée sur les échanges et interactions aussi bien formels qu'informels, lors des entretiens semi-directifs, des réunions ou encore durant les temps de pause, me permettant de recueillir les diverses perceptions, attitudes ou encore résistances des équipes éducatives ainsi que des équipes de direction. Aussi, ma position d'observatrice participante m'a permis de prendre part à la vie collective des personnes que j'ai observées et d'interagir avec ces dernières, de les regarder et de les écouter afin de collecter des informations. À cela s'ajoute l'enquête documentaire, grâce à des supports riches et variés tels que des

¹⁷ Renoulet Sylvie. *Prendre de la distance oui...mais surtout de la hauteur!* (Consulté le 18 mai 2020). <https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1128669-prendre-de-la-distance-oui-mais-surtout-de-la-hauteur/>.

ouvrages, des articles, ou encore des rapports institutionnels. Dans l'objectif de regrouper une lecture large et diversifiée, je me suis également appuyée sur des documents internes à la structure, comme les rapports d'activités, les notes, les procédures, etc.

L'ensemble de ces données me permettra, tout d'abord d'observer comment les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux sont restituées au sein des contraintes institutionnelles. Ensuite, je montrerai comment le fonctionnement du CDE conduit à répondre en urgence à une situation de crise, soit l'engorgement du dispositif. Enfin, j'analyserai comment la question des ruptures de scolarité est devenue une préoccupation actuelle du CDE et la manière dont celle-ci a été formalisée au sein de divers projets, rapports ou encore diagnostics.

I. Les ruptures de scolarité, un problème à la marge des préoccupations ?

Dans un premier temps, nous allons porter un intérêt aux missions du CDE qui semblent en partie être détournées afin de venir pallier les dysfonctionnements du dispositif de protection de l'enfance. Ce qui va nous conduire, dans un second temps, à observer les conséquences que cela peut engendrer sur l'institution, notamment en termes d'engorgement des services. Enfin, un focus sera établi sur le sentiment des professionnels, qui peuvent avoir la sensation que les logiques institutionnelles prennent alors le pas sur les logiques professionnelles.

1. D'une mutation des missions du CDE ...

Le centre de l'enfance étant un lieu d'accueil transitoire, le fonctionnement et les missions n'ont pas été pensés afin de répondre à de l'accueil sur du long terme des mineurs pris en charge. Normalement, il est prévu que les mineurs arrivent au CDE dans une situation d'urgence, souvent après qu'une ordonnance de placement provisoire¹⁸ (OPP)¹⁹ ait été prise. Intervient par la suite le jugement en assistance éducative (JAE) statuant ou non le maintien du placement au sein de l'aide sociale à l'enfance. Lorsque les mineurs sont hébergés au CDE, le projet d'établissement indique qu'ils peuvent être accueillis durant une période de trois mois, permettant aux travailleurs sociaux d'observer, d'évaluer puis de proposer une orientation adaptée aux besoins des enfants. Le CDE inscrit donc son intervention dans un moment précis de la trajectoire de vie du mineur, régulièrement suite à une situation de crise au sein du domicile familial. Cependant, nous allons voir que depuis ces dernières années, le CDE connaît une mutation vis-à-vis de ses missions initiales.

- ***Le CDE : un lieu d'accueil pour un public à la jonction entre la protection de l'enfance, le handicap et la PJJ ?***

Depuis les années 1970 et en lien avec les « *retombées dramatiques de la mutation sociale, économique et technologique* », ²⁰ d'importants changements sociétaux ont eu lieu au sein de la

¹⁸ Une OPP intervient en amont du jugement en assistance éducative (JAE).

¹⁹ Article 375-5 du code civil « à titre provisoire, mais à charge d'appel, le juge peut, pendant l'instance, soit ordonner la remise provisoire du mineur à un centre d'accueil ou d'observation, soit prendre l'une des mesures prévues aux articles 375-3 et 375-4. En cas d'urgence, le procureur de la République du lieu où le mineur a été trouvé a le même pouvoir, à charge de saisir dans les huit jours le juge compétent, qui maintiendra, modifiera ou rapportera la mesure. Si la situation de l'enfant le permet, le procureur de la République fixe la nature et la fréquence du droit de correspondance, de visite et d'hébergement des parents, sauf à les réserver si l'intérêt de l'enfant l'exige ».

²⁰ Castel Robert. *Du travail social à la gestion sociale du non-travail*. Esprit Presse, 1998. p.29.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

société française, telle qu'une augmentation de la pauvreté. Comme l'indique Robert Castel, « *le travail social a à faire avec ce que l'on appelle communément des "populations à problème"* »,²¹ des individus souffrant d'un « *déficit d'intégration, qui ne s'inscrivent pas ou s'inscrivent mal dans le système réglé des échanges sociaux, qui n'arrivent pas à trouver une place ni à tenir leur place dans la société* ».²² Cet ensemble conduit au fait que les professionnels du social doivent se confronter à une diversification des publics accueillis et des problématiques rencontrées. Face à cela, la société française refonde l'ensemble de ses façons de penser concernant les « populations cibles », entraînant « *une multiplication des services et des types d'intervenants qui se chevauchent sans nécessairement se compléter, parfois pour le traitement d'un même sujet que l'on amène de spécialiste en spécialiste* ».²³ Ce constat souligne que « *des situations n'entrent pas dans les cases, par manque de places souvent, mais aussi parce que leur situation est considérée alors comme "inadéquate", "frontière", "inclassable", "hors agrément"* ».²⁴ Dès lors, on assiste à la construction sociale des jeunes dits « incasables ».

Lors des échanges avec les professionnels du CDE, j'ai constaté que ces derniers ont davantage emprunté le terme « jeune à problématiques multiples » afin de désigner certains mineurs accueillis au CDE : « *bah on va dire que ce sont des enfants à problématiques multiples* » (Camille²⁵, travailleuse sociale au Jardin d'enfants depuis 1 an et 8 mois, titulaire) ; « *mais là c'est vraiment les jeunes avec des problématiques multiples qui prennent le plus de place au quotidien* » (Justine, travailleuse sociale à Albatros depuis 3 ans et demi, titulaire). On peut remarquer qu'au fil des années, les qualificatifs pour désigner les jeunes pris en charge dans le cadre de la protection de l'enfance se multiplient, témoignant de l'évolution de la perception qu'on a de ces jeunes et de leurs problèmes. Cette appellation vient signifier que les problématiques d'un individu ne sont pas isolées, mais multifactorielles. En effet, ces derniers font face à un cumul de difficultés familiales (enfant exposé à des violences conjugales, victimes de négligences, de maltraitances), sociales (situation de précarité, de pauvreté) ou encore institutionnelles (cumul de ruptures de placement) pouvant conduire au développement de problèmes de santé, de pathologies, voire de handicaps. Ce changement de vocabulaire « d'incasable » à « jeune à problématique multiple » vise à insister sur le fait que le jeune n'est

²¹ *Ibid.*, p.29.

²² *Ibid.*, p.29.

²³ *Ibid.*, p.36.

²⁴ Barreyre Jean-Yves. *Éloge de l'insuffisance les configurations sociales de la vulnérabilité*. Toulouse: Erès, 2014. p. 136.

²⁵ Dans un souci d'anonymat les prénoms ont été modifiés.

plus considéré comme le seul responsable de sa situation, l'institution étant perçue comme défaillante, dans la mesure où elle ne parvient pas à adapter ses modalités d'intervention à la complexité des problèmes. Dans ce sens, « *les jeunes, vis-à-vis desquels les institutions se trouvent le plus démunies, n'ont pas un profil type, mais leurs situations ont toutes pour caractéristiques de dépasser la compétence et le fonctionnement habituel d'un seul service* ». ²⁶

Le CDE étant un établissement public répondant à une mission d'accueil inconditionnel, il se doit de répondre « *à un besoin social en acceptant d'accueillir tout enfant devant être pris en charge dans l'immédiat, quelles que soient ses difficultés, y compris au-delà de la capacité d'accueil autorisée si nécessaire* ». ²⁷ Ainsi, il est confronté à l'accueil d'un public, relevant à la fois de la protection de l'enfance, du handicap et de la PJJ. Dans ce cadre, les missions du CDE peuvent être utilisées dans d'autres objectifs, que celui d'un besoin de protection en urgence :

« Généralement l'accueil d'urgence c'est des jeunes qui ont besoin de protection dans l'immédiat. Ça arrive par des OPP ou par des mesures de placement à domicile qui ne fonctionnent plus et dont il y a besoin de repli immédiat. Ça, c'est censé être nos missions au centre de l'enfance. Et en fait nous dernièrement on a été plus amené à accueillir des jeunes qui avaient déjà un long parcours à l'aide sociale à l'enfance avec euh ... famille d'accueil qui s'arrête et du coup manque de solution et manque de... enfin ... d'orientation possible sur d'autres lieux d'accueil donc ils viennent chez nous. Ou encore des enfants relevant du médico-social ... » (Laurie, travailleuse sociale à Albatros depuis mai 2019, contractuel).

Les divers services du CDE semblent alors être utilisés dans l'objectif de pallier les dysfonctionnements du dispositif de l'aide sociale à l'enfance. Voici quelques exemples permettant d'illustrer cette situation :

- Il existe des situations « *qui arrivent faute de place ailleurs devenues urgentes avec le temps et l'absence de réponse adéquate aux demandes de prise en charge, mais qui*

²⁶ Bidon Yvon. *Chacun gère son cas, fiche technique cadre de l'action éducative et sociale*. 1998, p.21.

²⁷ GEPSO. *Panorama des foyers de l'enfance et des établissements publics de protection de l'enfance*. 2010. p.4.
Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

étaient prévisibles ». ²⁸ C'est notamment le cas pour les enfants relevant du milieu médico-social et/ou aux prises avec le système judiciaire. Dans ce cadre, la question du sens de l'intervention est « *souvent mise en avant quand les dispositifs d'urgence sont investis « à défaut » d'une prise en charge plus adaptée* ». ²⁹ Face à ces situations, les travailleurs sociaux peuvent considérer que ces profils ne relèvent pas toujours de leurs compétences :

« C'est des profils psy, et à la base on n'est pas forcément habilité à accueillir ce type de profil, mais on le fait, car on n'a pas le choix. On fait de l'accueil inconditionnel. Donc on a plus de profils avec des troubles et des besoins de suivi psy et médical qu'avant » (Morgane, travailleuse sociale à Albatros depuis 1 an et demi, titulaire).

- Le CDE ne fait plus seulement face à l'accueil d'une population dans le cadre d'un premier placement, mais accueille également des enfants en rupture de placement. Comme le souligne Léo (psychologue depuis 2 ans au centre de l'enfance, contractuel) :

« C'est là où il y a un changement de paradigme dans les missions du centre de l'enfance, au départ, nos missions étaient d'effectuer des primo évaluations d'un enfant pas encore connu des services sociaux. Aujourd'hui, on se retrouve avec des enfants qui connaissent des ruptures, et ils arrivent ici et nous on a le fantasme de relever le défi, de tenter de faire mieux que les autres ».

- ***Le CDE : la difficulté d'orienter les situations des mineurs***

De plus, les travailleurs sociaux éprouvent des difficultés afin d'orienter la situation des jeunes considérés comme étant « à problématique multiple » :

« Là où on est censé avoir une moyenne de 4 mois de prise en charge, on arrive pour les jeunes qui relèvent du médico-social ou du judiciaire donc vraiment à problématique plus conséquente et multiple ... on arrive sur du 1 ou 2 ans d'accueil » (Laurie, travailleuse sociale à Albatros depuis mai 2019,

²⁸ Mignaval Agathe. *Comprendre les spécificités de l'accueil en urgence dans un foyer de l'enfance à travers l'étude de la temporalité*. École nationale de la santé publique, 2005. p.27.

²⁹ *Ibid.*, p. 42.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

contractuelle). Ce constat rejoint complètement celui de la directrice du CDE qui, lors d'une réunion avec l'équipe de direction, a indiqué « *le profil des enfants accueillis fait qu'ils restent. Les orientations n'ont plus lieu* ». ³⁰

Les difficultés « *d'orientation de certains mineurs génèrent des situations « où l'urgence devient durable et le durable se traite dans l'urgence* » ». ³¹ Cela peut révéler un manque de place au sein du département : « *normalement c'est un lieu où ils doivent rester 3 mois quoi et puis plus ça va plus les enfants restent plus longtemps ... Mais après je pense que c'est le système aussi, c'est un peu bouché partout dans tous les établissements, c'est global quoi ...* » (maîtresse de maison depuis 7 ans au centre de l'enfance, titulaire). Ou encore des exigences qu'expriment aussi bien le secteur associatif, que les familles d'accueil, vis-à-vis du profil des mineurs accueillis :

« *En fait on se rend compte que les associations font un peu leur tri de jeunes* » (Juliette, travailleuse sociale à Albatros depuis 2 ans et 4 mois, contractuelle) ; « *Les familles d'accueil bah il en manque tout court ! Elles ont de plus en plus d'exigences et ce que je comprends à 100%, car ça a un impact sur leur famille et sur les enfants qu'elle accompagne déjà. Enfin, elles ne peuvent pas se permettre d'accueillir n'importe quel enfant dans la mesure où ça peut ne pas correspondre au profil de l'autre enfant qu'elles accueillent déjà ! Est-ce qu'il y a vraiment une solution ? Là pour le coup c'est tout le système qu'on remet en cause !* » (Aude, travailleuse sociale au Jardin d'enfants depuis 3 mois, contractuelle).

Cette question des mutations des missions du CDE a pris énormément de place au sein des entretiens effectués auprès des travailleurs sociaux. Ils ne cessaient de décliner l'objet de notre rencontre sur les ruptures de scolarité pour aborder la question de la difficulté d'orienter les enfants une fois l'évaluation faite. Effectivement, au regard des missions initiales du CDE : accueil d'urgence et orientation au bout de 3 mois d'évaluation ; la question des ruptures de scolarité ne devrait pas être centrale pour les professionnels. Cependant au vu du contexte concernant les accueils (ne relevant pas toujours de l'urgence) et de la durée d'accompagnement

³⁰ Note inscrite dans mon carnet de bord, issue de la réunion du mercredi 29 janvier 2020.

³¹ Charles Charlène. *Le travail social en intérim. Le cas des éducatrices intérimaires dans les foyers de l'enfance*. Presses universitaires de France. p.441.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

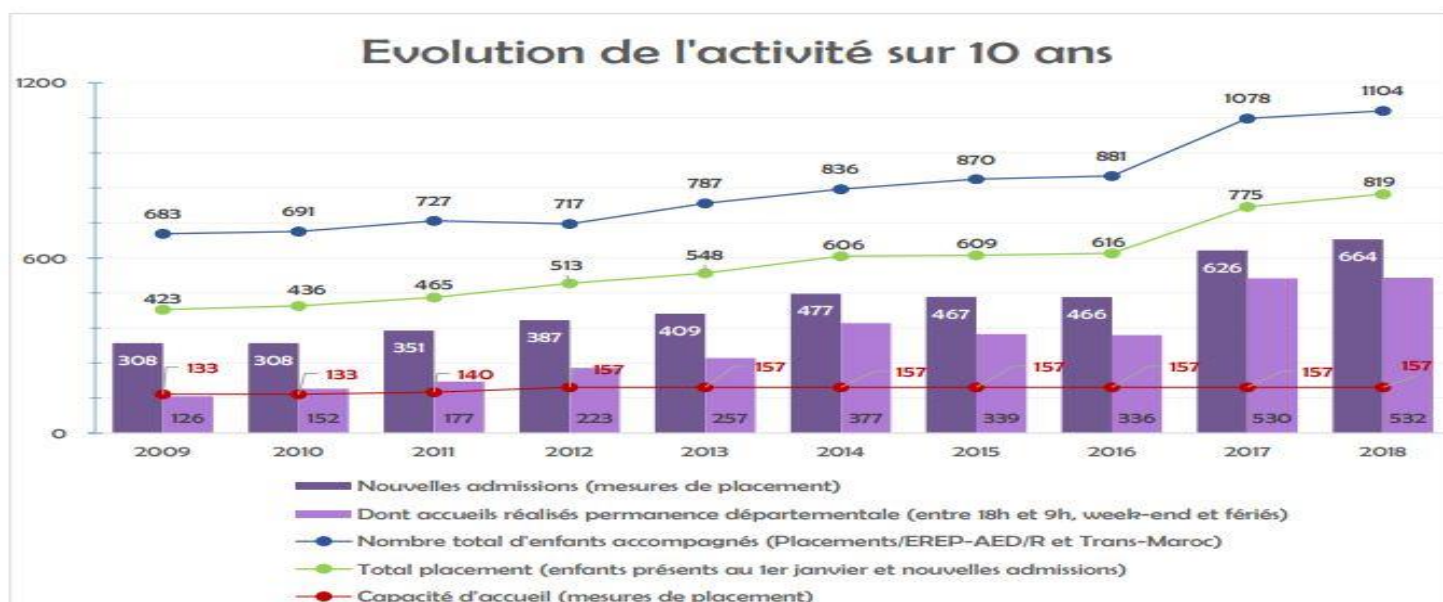
(dépassant le délai des trois mois), j'ai pu me rendre compte que les deux sujets n'étaient pas antinomiques, dans la mesure où les jeunes pour qui aucune orientation n'est envisageable, sont aussi les jeunes en situation de rupture de scolarité due à un décrochage scolaire ou bien encore avec une scolarisation partielle du fait de troubles du comportement. De plus, cette question m'a permis d'analyser les flux de passage des mineurs au sein du CDE et la façon dont les foyers peuvent se confronter du jour au lendemain à une situation d'engorgement.

2. ... À un engorgement du CDE

- *Des foyers en sureffectif*

L'augmentation significative de la durée des accueils conjuguée à l'accueil de mineurs dits « passagers »³² conduit au fait que « *les structures dédiées à l'urgence sont en situation critique, car elles accueillent plus de jeunes que de places disponibles* ».³³

Effectivement, d'après le rapport d'activité de 2018, au sein du CDE, il y a une forte augmentation des demandes d'admission, conduisant à une augmentation du nombre de jeunes accueillis dans l'institution, alors que les moyens en termes de places eux n'augmentent pas. Cela engendre une saturation des divers services. À travers le graphique ci-dessous, on peut remarquer qu'en 2017, il y a un accroissement de l'activité du CDE, car l'établissement accueille 160 nouveaux arrivants de plus qu'en 2016, c'est-à-dire, une croissance de 35%.



³² Les accueils « passagers » sont des enfants qui ont fugué de l'établissement d'un autre département ; des enfants accueillis pour un délai de 72h ; ou encore des enfants dont une place à d'ores et déjà été trouvée au sein d'un autre établissement une fois le JAE acté.

³³ Roelens Matthieu. *La structuration de l'offre d'accueil en urgence : comment gérer l'afflux sans dégrader la prise en charge des usagers ? L'exemple du centre départemental enfants et famille du 93*. École des hautes études en santé publique, 2018. p.3.

Par le biais d'une convention établie par le conseil départemental, le CDE assure la continuité du service de l'ASE durant ses heures de fermeture (environ de 18h00 à 9h00). Ainsi, le CDE peut être amené à faire des accueils durant la nuit, dont des accueils de mineurs « passagers ». En 2018, 453 mineurs³⁴, soit 64,2%, ont séjourné moins de 8 jours dans l'établissement. C'est un nombre qui ne cesse d'augmenter au fil des années, car en 2012 on comptabilisait seulement 154 mineurs « passagers ». Ils sont également 55 mineurs à être accueillis entre 7 jours et 1 mois. Ces allées et venues perpétuelles ne sont pas contrôlables, ce qui a motivé l'ouverture l'an dernier d'un nouveau service nommé « l'escale », dont l'objectif est d'effectuer l'accueil durant 48h des mineurs âgés de 13 à 18 ans.

De plus, sur l'ensemble du CDE, en 2018, la durée moyenne de séjour concernant les mineurs accueillis hors « passagers » est de 9,9 mois³⁵ au lieu des 3 mois initialement prévus. Cette moyenne a augmenté de 1.3 mois depuis 2016, impactant significativement la mission d'accueil d'urgence dévolue au CDE. Plus précisément, au Jardin d'enfants, la moyenne de séjour est de 8,9 mois et de 9,9 mois pour Albatros.

Cet ensemble a conduit au fait que durant l'année 2018, le CDE a connu 12 mois de suractivité, avec 6 services en situation de sureffectif, dont le Jardin d'enfants et Albatros. Cet état de suractivité et de sureffectif a pour conséquence que les professionnels n'agissent plus seulement dans le cadre de l'urgence, mais font face à une gestion de crise qui est « *une perte et une dérégulation des habitudes et de leurs mécanismes* ». ³⁶ Ainsi, chaque matin, lorsque les chefs de service arrivent sur le CDE la première question posée à celui qui a effectué l'astreinte est : « *combien as-tu fait d'accueil cette nuit ?* » ou encore « *as-tu rempli les services ?* ». Puis, s'en suivent des questionnements d'ordre organisationnel, notamment pour anticiper les week-ends et/ou les vacances scolaires. Un jeu de chaise musicale se met en œuvre, pour réfléchir à la façon de rentabiliser les places disponibles. Cette situation de crise a conduit au fait que durant les vacances de février/mars, chaque midi, une réunion exceptionnelle se tenait au sein du bureau de la directrice du CDE avec l'ensemble des chefs de service, pour réfléchir à des solutions d'accueil pour les mineurs.

³⁴ Confer annexe n°3 : durée moyenne de séjour.

³⁵ Confer annexe n°4 : durée de séjour hors passager.

³⁶ Magne Christophe. *Le management de l'urgence en protection de l'enfance*. Empan n° 84, n° 4, 2011. p.63.
Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

- ***Quid du financement des places ?***

Face à l'effet d'engorgement des foyers, il est possible de percevoir des incompréhensions du fonctionnement du CDE de la part des travailleurs sociaux. Certains professionnels ont la sensation que le CDE accepte d'accueillir des mineurs au-delà de la capacité d'accueil, afin d'obtenir des financements supplémentaires. Ces derniers pensent que l'institution est financée aux nombres de places occupées. L'une d'entre eux indique :

« Je pense que si on pouvait rester sur une base de 6 enfants avec 2 éducateurs le matin et 2 éducateurs l'après-midi ça permettrait nous de faire notre travail correctement et que les enfants se sentent bien aussi. Et je pense que tout cela devrait être pris en compte, après voilà ... il y a toujours cette question financière au sein de chaque institution. Mais voilà ça serait le rêve quoi. Car là on est à 8, mais on peut monter à 10-12 si on pousse les murs » (Carole, travailleuse sociale au Jardin d'enfants depuis 8 mois, contractuelle).

Lors d'un entretien, une autre professionnelle évoque :

« Alors le manque de moyen hein ... euh ... ça l'argent, le nerf de la guerre, je ne sais pas ... Il y a de la thune. C'est juste qu'il faut choisir où on met la thune, il y a un peu de ça. Certes, la conjoncture aujourd'hui elle n'est pas en notre faveur, mais j'ose penser que quand on accueille 10 gamins sur un jardin d'enfants alors qu'il y a que 8 places, on a des journées de rendement... donc on a de la thune en plus » (Camille, travailleuse sociale au Jardin d'enfants depuis 1 an et 8 mois, titulaire).

Or, cette interprétation repose sur une méconnaissance du mode de financement de l'établissement. En effet, le CDE bénéficie d'une dotation globale à hauteur de 95% des accueils effectués, les 5% restant sont censés être la marge de manœuvre dont profite l'institution pour les situations d'urgence. Alors même si ma mission première n'était pas de venir questionner la compréhension du fonctionnement de l'institution auprès des équipes éducatives, les entretiens réalisés auprès d'eux m'ont nécessairement conduit à en faire des retours à l'équipe de direction, afin de souligner le malaise qu'un manque de communication, de transparence ou de compréhension pouvait engendrer.

- **La question de l'aménagement des locaux**

On observe alors « *une réelle dégradation des conditions d'accueil, c'est le constat partagé tant par les professionnels que par les bénéficiaires eux-mêmes* ». ³⁷ En effet, l'accueil de mineurs au-dessus du nombre de places disponibles conduit à devoir les faire dormir dans les chambres dédiées aux professionnels ou encore sur des matelas disposés dans les salons des foyers.

De plus, l'accueil de ces enfants aux difficultés multiples dans un même lieu n'est pas sans répercussion sur l'ambiance générale des foyers. Pour ces derniers, la relation à autrui peut être angoissante, car ils « *sont parmi les moins armés psychologiquement à vivre ensemble en termes de capacité à gérer les frustrations qu'impose inmanquablement le rapport à l'autre* ». ³⁸ De nombreux architectes, comme Panos N. Djelepy ³⁹ témoigne de l'influence architecturale sur l'état physique et psychique des enfants accueillis. Durant mes périodes d'observation, j'ai constaté que le Jardin d'enfants est un foyer particulièrement grand, comprenant sept pièces au rez-de-chaussée et également sept pièces à l'étage. L'escalier pour aller à l'étage n'est pas sécurisé ; tous les enfants y ont accès. Cette situation génère de l'anxiété, mais aussi de la fatigue, d'une part pour les professionnels qui courent sans cesse d'une pièce à l'autre afin de canaliser le flux de passage des enfants et, d'autre part, pour les enfants qui font face à une absence de dimension contenante, car la surface des locaux n'est pas adaptée à leur taille. Une professionnelle indique :

« *Pour moi il y a tout à refaire, il faudrait quelque chose avec des plus petites chambres et leurs jeux dedans. Un aménagement de l'espace. Et pour moi on pourrait faciliter le quotidien pour eux et pour nous si l'aménagement était mieux. Il faut tout re-péter je pense* » (Aude, travailleuse sociale au Jardin d'enfants depuis 3 mois, contractuelle).

Au contraire, à Albatros, il y a moins de pièces et ces dernières sont petites et exigües. Les jeunes se retrouvent vite entassés, ce qui génère de la tension, par manque d'espace vital. Ainsi « *des locaux petits et mal adaptés ont pour effet d'augmenter les situations de*

³⁷ Roelens Matthieu. *Op., cit.* p.3.

³⁸ Bouts Jérôme. *Et si l'accueil en groupe n'était pas la bonne réponse*. Lien social, 2008. <https://www.lien-social.com/Et-si-l-accueil-en-groupe-n-etait-pas-la-bonne-reponse>.

³⁹ Cavillot Pauline. *Approche architecturale au service de la qualité d'accueil en foyer de l'enfance*. École des hautes études en santé publique, 2014-2015, p.12.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

violence ». ⁴⁰ D'autant plus que s'adapter à la vie de groupe peut alors être un enjeu pour ces enfants qui éprouvent généralement des difficultés à vivre en collectivité, à respecter le cadre et les règles imposées par l'internat. Ces situations demandent une forte vigilance de la part des professionnels, nécessitant certaines fois la présence permanente d'un adulte auprès d'un mineur. Dans ce sens, le choix des matériaux et des espaces peut permettre « d'éviter les phénomènes de « contagion » des crises d'un jeune à l'ensemble du groupe ». ⁴¹ On peut alors considérer que « la géographie et l'architecture ne sont pas des éléments anodins pour accueillir en urgence des enfants en grande difficulté. La concentration des situations difficiles sur un même site pose de grands problèmes ». ⁴² Lors des entretiens menés auprès des professionnels du CDE, la question de l'architecture était très présente. Sur 17 entretiens, 9 ont cité cette question comme étant prioritaire. Parmi eux, une professionnelle dit :

« C'est surtout en termes d'agencement des locaux, mais avoir des endroits un peu plus cocooning. Quand un enfant veut avoir un temps individuel il faudrait ... déjà pas avoir besoin d'aller dans une autre pièce, surtout que ce n'est pas très bien isolé donc quand il est énervé on entend tout. Et ça, ce n'est pas sécurisant autant pour l'enfant énervé que pour les autres » (Victoria, travailleuse sociale au Jardin d'enfants depuis 2 mois, contractuelle).

Globalement, le changement de paradigme dans les missions dévolues au CDE, l'allongement des durées d'accueil, l'engorgement des foyers peut conduire au fait que les professionnels ne parviennent plus à mettre en synergie la réalité de leur mission avec celle initialement affichée par le CDE. C'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

3. Vers une précarisation du travail social au CDE ?

• Les logiques professionnelles versus les logiques institutionnelles

Avec les mutations du travail social, « les logiques techniques et professionnelles se sont effacées au profit de logiques politiques et institutionnelles ». ⁴³ Les logiques professionnelles constituent « la prétention à définir par soi-même, en référence aux normes et valeurs de la

⁴⁰ Roelens Matthieu. *Op. cit.*, p.21.

⁴¹ Cavillot Pauline. *Op. cit.*, p.13.

⁴² Stéven Tréguer. *L'accueil d'urgence des enfants placés à l'aide sociale à l'enfance entre principes et réalités. L'exemple du Centre Départemental de l'enfance d'Eure-et-Loir*. École des hautes études en santé publique, 2010. p.53.

⁴³ Kesteman Nadia. *Les mutations du travail social, synthèse de l'ouvrage dirigé par Jean-Noël Chopart*. Revue des politiques sociales et familiales 62, n° 1 (2000), p.133. <https://doi.org/10.3406/caf.2000.930>.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

profession ou plus exactement du groupe professionnel, la conduite à adopter et les pratiques à développer »⁴⁴ alors que les logiques institutionnelles sont « *la définition de l'action par rapport aux objectifs de l'institution qui salarie, tendent à s'imposer et à être imposée aux intervenants sociaux* ». ⁴⁵ Face à cela, « *on repère, une grande porosité et une banalisation du travail social : extension de ses missions et de ses lieux d'action, brouillage des frontières institutionnelles* ». ⁴⁶ La culture du métier des travailleurs sociaux semble subir une remise en cause, engendrant pour ces derniers une difficulté à percevoir l'utilité et l'efficacité de leur action avec une « *tension continue entre ce qu'ils sont, ce qu'ils voudraient être et ce qu'ils devraient être pour l'institution* ». ⁴⁷ Pour illustrer cela, François Dubet s'appuie sur l'expérience des infirmiers qui est transposable au secteur social, en indiquant qu'elle est guidée par trois logiques : de soin, de gestion des lits et de l'activité relationnelle. C'est parce que l'hôpital est un lieu médical qu'il y a une logique technique du soin, parce que c'est une organisation qu'il y a une expérience de gestion et parce que c'est un lieu d'accueil qu'il y a du relationnel. Il y a toujours une articulation entre la logique structurant la vie sociale et l'expérience, mais l'articulation n'étant pas mécanique, l'expérience de l'infirmier n'est pas spontanée, elle est en tension, car des logiques se contredisent. Selon François Dubet, lorsqu'il n'y a plus de correspondance entre l'acteur et le système social, l'individu doit lui-même produire le sens de son action. Mais cela provoque de la souffrance, avec une frustration permanente, car l'individu éprouve des difficultés à remplir sa mission.

Concernant le CDE, certains professionnels expriment « *de réels obstacles, voire une incapacité, à réaliser leur travail en évoquant fréquemment une « crise de sens », soit un écart de plus en plus important entre le travail prescrit et leurs valeurs ou les raisons de leur engagement dans les métiers du social* ». ⁴⁸ Face à l'allongement de la durée d'accueil de certains mineurs, ils remettent en question le sens de leurs actions, ne sachant plus où, comment et jusqu'à quand intervenir :

« Dans des situations on est arrivés à une limite au moment où nous on avait accompli nos missions, mais qu'on venait combler le manque qu'il y avait après.

⁴⁴ Chopart Jean-Noël (dir.). *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*. Paris, Dunod, 2000, p. 303.

⁴⁵ *Ibid.*,

⁴⁶ *Ibid.*,

⁴⁷ Dubasque Didier. *Le travail social de secteur à l'épreuve des logiques managériales... Écrire Pour et sur le Travail Social*. (Consulté le 18 mai 2020). <https://dubasque.org/2019/08/12/le-travail-social-en-polyvalence-de-secteur-a-lepreuve-des-logiques-manageriales/>.

⁴⁸ Charles Charlène. *Op. cit.*, p. 439.

C'est-à-dire que bah ... nous il y a des jeunes qui sont restés plus d'un an chez nous ! Et il a fallu à chaque fois qu'on aille plus loin qu'on aille faire des accompagnements où on n'aurait peut-être pas dû être. Après la question c'est : où est-ce qu'on doit être nous ? Mais c'est ça le CDE on a une mission d'accueil d'urgence, mais en même temps vu la conjoncture et vu le manque de place, car le dispositif est saturé, on se retrouve à aller au-delà de nos missions et à commencer à travailler des choses avec les parents qui à la base ... qu'on ne devrait pas forcément faire. Mais après qui prend la relève ? » (Morgane, travailleuse sociale à Albatros depuis 1 an et demi, titulaire).

De plus, avec l'enjeu de fluidification des parcours dans un contexte où on ne crée pas de place, les professionnels du CDE « *se trouvent confrontés à un malaise au niveau de leurs missions, du sens de leur pratique et de leurs interventions* ». ⁴⁹ Certains confient même avoir le sentiment de perdre une partie de leur identité professionnelle en lien avec la mission d'accueil en urgence : « *les orientations qui sont hyper compliquées, c'est hyper rageant, car tu vois que nous on arrive un peu au bout de ce qu'on devait faire, de notre mission et au final on fait du travail de MECS⁵⁰ après. Voilà, nous notre boulot c'est l'évaluation, on l'a fait ...* » (Juliette, travailleuse sociale à Albatros depuis 2 ans et 4 mois, contractuelle). Une autre professionnelle témoigne dans ce sens : « *je pense qu'on ne vient pas travailler au CDE pour faire un travail de MECS et donc on ne s'épanouit pas totalement dans notre boulot à partir du moment où on fait un autre boulot que celui qu'on veut faire...* » (Morgane, travailleuse sociale à Albatros depuis 1 an et demi, titulaire). Nous pouvons souligner que les professionnels mettent en avant, non pas une appartenance en termes de poste occupé en fonction du diplôme obtenu (éducateur spécialisé, moniteur éducateur, etc.), mais en fonction de leur appartenance à une institution (travailleur social de MECS versus travailleur social du CDE). On constate alors que ces institutions ne sont pas « *que de simples lieux d'exercice, mais constituent le contexte où se développent les rôles professionnels* ». ⁵¹

- ***Un turn-over des équipes***

Lorsque les valeurs des professionnels ne sont plus en correspondance avec l'institution et qu'ils éprouvent des difficultés afin de percevoir le sens de leur action, « *la limite entre résister*

⁴⁹ Delmas Mathilde. *Op., cit.*

⁵⁰ MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social.

⁵¹ Imbert Fabienne. *Qui sont les travailleurs sociaux ?*. Les Cahiers Dynamiques n° 48, n° 3, 2010.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

et consentir devient parfois ténue ». ⁵² Cette situation a engendré un *turn-over* assez important des équipes éducatives du Jardin d'enfants qui s'est renouvelé entièrement en un an et demi et d'Albatros qui ne compte plus que deux titulaires dans ses rangs. Un professionnel indique :

« On était tous dans une situation d'épuisement où on se questionnait vraiment sur le sens du travail au quotidien, nos missions de protection, de bienveillance ou on n'était plus dans la reprise, l'hyper vigilance, la réponse à des passages à l'acte et la négociation pour effectuer des orientations » (Tom, travailleur social à Albatros depuis 10 mois, contractuel).

Cette situation a nécessité certaines fois de prendre le temps en réunion de recontextualiser quel remplacement chaque professionnel assurait, mais en vain. Un professionnel confie :

« Moi depuis 2 ans j'ai dû connaître 20-30 éducateurs. Des fois tu arrives le lundi, le vendredi il n'y a plus d'éducateur, car son contrat s'est terminé. Qu'est-ce que tu veux engager comme travail ? L'éducateur, sa sécurité de base c'est de se dire « je signe mon contrat jusqu'à quand ? ». Mais le problème du coup c'est qu'est-ce qu'on fait ? Car tu dois travailler quand même ! On voit bien, sur les équipes constituées depuis bien plus longtemps, ils ont une meilleure connaissance d'eux, donc ça va plus vite dans la réflexion. Toute équipe est censée pouvoir faire ça, mais encore faut-il qu'elle ait du temps pour se rencontrer » (Léo, psychologue depuis 2 ans au centre de l'enfance, contractuel).

Effectivement, le *turn-over* a pu provoquer un manque d'homogénéité et de cohésion au sein des équipes, mais aussi de l'instabilité dans la continuité de prise en charge : *« forcément ça vient fragiliser l'équipe, les repères que les gamins avaient et puis voilà ... Donc forcément ils en jouent, il y a des choses qui se mettent en place et qui ne sont pas reprises dans l'immédiat. Il y a un cadre qui n'est plus aussi fixe qu'avant, voilà c'est un tout »* (Morgane, travailleuse sociale à Albatros depuis 1 an et demi, titulaire). C'est un élément qui a également été abordé, lors du CHSCT : *« le turn-over des professionnels est générateur d'insécurité ; il n'y a pas le temps de coordonner les pratiques professionnelles ; il n'y a pas le temps de penser, anticiper, écrire, transmettre les informations »*. ⁵³

⁵² Charles Charlène. *Op. cit.*, p.144.

⁵³ Réunion hebdomadaire d'Albatros, le 3 décembre 2019.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

Cet ensemble a pris énormément de place lors de mes échanges avec les travailleurs sociaux. Nombreux sont ceux à avoir exprimé le besoin d'apprendre à se connaître, à travailler ensemble, à se sécuriser, avant de pouvoir se projeter dans la construction de projet:

« En fait, pendant cette période où tout allait mal et bah tu apprends à te positionner, tu apprends à connaître tes collègues, à voir comment chacun fonctionne, à voir ce qui marche et ce qui ne marche pas. Voilà, tu te repositionnes sans cesse. Ça forge et on apprend à bosser ensemble et là ouais ça fait du bien, car il y a une vraie dynamique d'équipe. Et c'est important de passer par là parce que sinon on n'a pas l'esprit libéré pour construire d'autres projets » (Morgane, travailleuse sociale à Albatros depuis 1 an et demi, titulaire).

Le manque de stabilité dans les équipes éducatives a nécessité une adaptabilité de ma part concernant l'aménagement de mon emploi du temps. Il a été important que je me laisse des créneaux dans la journée, pour permettre de faire face aux imprévus du travail au sein des foyers. Cela a pu être bénéfique afin de fixer des entretiens dans la journée :

Lundi 17 février 2020⁵⁴ :

Il est 9h00 lorsque j'arrive au CDE. En poussant la porte d'entrée, je croise Coralie qui m'interpelle *« il faut qu'on fixe notre entretien, je quitte le centre de l'enfance mercredi pour travailler dans une autre institution et c'est ma dernière journée de travail »* (Coralie, travailleuse sociale à Albatros depuis 3 ans et demi, titulaire). Cette dernière devant finaliser des écrits, je lui ai proposé de se rendre dans mon bureau, une fois ses rapports rédigés. L'entretien, qui initialement n'avait pas encore été fixé, s'est ainsi tenu le jour même à 10h30.

Le départ des professionnels titulaires a conduit à une précarisation du travail social, avec une équipe de professionnels au statut contractuel. Cette incertitude face au contrat a pu certaines fois avoir des conséquences sur la réalisation de mon diagnostic, d'autant plus qu'il a pu être difficile pour eux de se projeter sur un projet qui dure plusieurs mois, alors qu'ils ne savent pas toujours combien de temps ils vont rester exercer au sein de l'institution :

⁵⁴ Echange issu de mon journal de bord.

Mercredi 25 février 2020⁵⁵ :

Je me rends dans le service Albatros afin de fixer un entretien avec un travailleur social. Ce dernier m'indique que son contrat se termine le lendemain et qu'il ne sait pas encore lorsqu'il va signer un nouveau contrat. De plus, entre la fin du premier contrat et le début du second, il y a un battement de deux semaines. Nous devons donc attendre son retour afin de fixer un rendez-vous, ce qui m'aurait conduit à avoir du retard dans la réalisation des objectifs fixés dans mon rétroplanning. Finalement, le contexte social avec l'épidémie de coronavirus ne m'a pas permis de réaliser cet entretien.

Au-delà de l'aspect organisationnel, j'ai constaté que seuls les professionnels titulaires et donc ayant une sécurité de l'emploi s'autorisaient à utiliser des propos négatifs afin d'évoquer leurs pratiques éducatives. A contrario, les professionnels contractuels ont davantage eu tendance à présenter un discours positif sur leur activité. Ces différenciations de positionnement semblent mettre en lumière un enjeu de statut et de reconnaissance. Dans ce sens, une forme de compétitivité entre les employés peut s'installer. Une professionnelle indique : « *il y a de la compétition, selon avec qui on bosse. Ce n'est pas les mêmes enjeux quand on est contractuel ou titulaire. Tu vas moins évoquer tes faiblesses, tes fragilités et tes difficultés, car il faut qu'on te garde. Il faut que tu renvoies une image parfaite !* » (Aude, travailleuse sociale au Jardin d'enfants depuis 3 mois, contractuelle). Ces paroles viennent mettre en exergue la coexistence de deux principes forts au sein d'une institution : la coopération et la compétition. La « *coopération facilite le fonctionnement, mais la compétition le stimule : la rivalité entre des équipes pousse à l'innovation, la course à la promotion renforce le zèle et le dévouement* ». ⁵⁶ Cette façon de penser est fondée sur une injonction normative : être performant et compétitif. Cela engendre un effort de responsabilisation (il faut prendre des initiatives et en rendre compte) et de contrôle de soi permanent (toujours se montrer sous son beau jour). Cependant, lorsqu'un individu ne parvient pas à suivre les normes de performance, il peut s'en endosser la responsabilité jusqu'à atteindre une « *fatigue d'être soi* », ⁵⁷ au sens d'Alain Ehrenberg.

⁵⁵ Echange issu de mon journal de bord.

⁵⁶ Picard Dominique, et Edmond Marc. *Les conflits au travail*. Que sais-je? 2e éd. (6 septembre 2012).

⁵⁷ Ehrenberg Alain. *La fatigue d'être soi. Dépression et société* cité par Le Trividic Harrache Lila. *Contexte d'émergence de la «souffrance* ». UEF4 « politiques et pratiques d'accompagnement des enfants et des jeunes ». Master 2 ENJEU, EHESP, 2020.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

Ces critères de performance et de compétitivité peuvent être renforcés au sein d'un environnement où il est demandé aux professionnels d'accompagner de plus en plus de jeunes, d'inscrire leurs actions à différents niveaux (écrits professionnels, lien partenarial, activité de jour pour les jeunes en rupture de scolarité), sans augmentation des moyens humains et/ou financiers. C'est ce que nous allons analyser dans la partie suivante.

II. Répondre en urgence à la crise : l'engorgement du CDE peut venir cacher la question des ruptures de scolarité

Dans un premier temps, nous allons interroger les conséquences que peut engendrer la saturation des différents services du CDE sur l'activité des professionnels pour, dans un second temps, s'intéresser aux stratégies mises en place par les divers acteurs de l'institution dans un objectif de (re)gagner en marge de manœuvre. Enfin, nous allons analyser comment les acteurs tentent de pallier l'engorgement du CDE, en trouvant des solutions à l'interne de l'institution.

1. L'engorgement des foyers, la présence des enfants en journée : une déperdition des valeurs de l'accompagnement éducatif

- *La nécessité de prioriser les actions*

Au fil de mes six mois de stage, les équipes ont appris à se connaître et à travailler ensemble. Mais elles doivent encore s'adapter aux modalités d'accueil en urgence ainsi qu'à ses conséquences concernant un état de suractivité et de sureffectif dans les locaux. D'autant plus que l'accueil d'urgence ou encore les problèmes auxquels sont confrontés les jeunes peuvent avoir des répercussions sur leur scolarité. Effectivement, comme indiqué au sein de mon diagnostic,⁵⁸ ces mineurs, venant de l'ensemble du territoire d'Ille-et-Vilaine, font régulièrement face à une suspension de leur scolarité due à l'éloignement géographique entre le lieu du domicile familial et celui du placement. À cela s'ajoutent les mineurs bénéficiant d'une scolarité partielle ou en situation de décrochage scolaire. De nombreux enfants sont donc présents la journée au sein des foyers, conduisant les travailleurs sociaux à penser à du contenu de journée (activités, sorties) à côté des démarches à engager pour faire évoluer la situation des mineurs (contacts avec la famille, lien partenarial). Certains expriment :

« Là aujourd'hui, on devrait être tout le temps avec les jeunes, mais en même temps on ne peut pas répondre aux missions de tout ce qui est administratif tout ça. Tu as des gamins qui sont là, tu ne peux pas les laisser tout seuls de 9h à 12h. C'est plein de paramètres quoi ... Mais non en fait, il y a une réalité et nous on a la nôtre. On nous demande aujourd'hui d'être à tous les endroits. Tu vois le mercredi, on est censé pouvoir faire des sorties avec les gamins. Mais non en fait, il y a toutes les visites médiatisées qui sont à cet endroit-là. Il faut qu'on fasse les transports, il faut qu'on fasse les débriefs, il faut qu'on fasse les

⁵⁸ Landais Lola. *Diagnostic : les ruptures de scolarité des mineurs*, CDE, 2019-2020.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

activités extrascolaires. Mais sans ça on ne peut pas être à tous les endroits, ce n'est pas possible ! Ça te bloque tous les après-midi » (Morgane, travailleuse sociale à Albatros depuis 1 an et demi, titulaire).

En effet, l'organisation des journées nécessite de faire des choix et de prioriser ses actions, afin de ne pas se laisser dépasser par les événements :

« Les équipes sont fragilisées on ne peut pas leur demander tout et n'importe quoi. Je crois qu'il y a ici un grand fantasme sur le fait qu'on peut tout faire, car on a une mission de service public et d'accueil inconditionnel. Mais en vrai on ne peut pas tout faire. Il faut déconstruire cette représentation. Donc des fois on est obligé de prioriser certaines actions et de prendre un peu de temps, car les éducateurs ils sont dans le jus. Il est urgent de prendre du temps, car ils n'arrivent plus à penser » (Léo, psychologue depuis 2 ans au centre de l'enfance, contractuel).

Ainsi, au fil de la prise en charge de ces mineurs « *la question du sens est sans arrêt à interroger. Chacun sait combien, pris dans un quotidien non distancié, il est difficile pour les éducateurs d'avoir présent à l'esprit le sens des actions* ». ⁵⁹ Effectivement, les professionnels doivent faire face à une transformation de leurs pratiques professionnelles (accompagnement de plus longue durée, accompagnement d'enfants avec des problématiques médico-sociales) en les inscrivant au sein d'un contexte organisationnel (fluidification des parcours, etc.). Cet ensemble peut conduire à une forme d'arrêt d'agir du côté des travailleurs sociaux qui ne savent plus comment organiser leur temps de travail :

« Ça fait qu'à des moments on est un peu perdu. Et on voit bien l'arrêt dans certains services et l'idée de mettre en mouvement et de projeter des choses pour les enfants c'est compliqué, car déjà dans une équipe se projeter c'est compliqué, pour qui ? Pourquoi ? Comment ? Il y a une perte de sens » (Léo, psychologue depuis 2 ans au centre de l'enfance, contractuel).

⁵⁹ Messiaen Isabelle. *Impulser une démarche de projet au sein d'une MECS pour optimiser l'accompagnement des enfants*. École nationale de la santé publique, 2002. p. 51.

Cette gestion du quotidien dans les foyers a eu des répercussions dans la réalisation de mon diagnostic, car je me suis souvent « *confrontée à des imprévus, des « contretemps » avec l'apparition d'obstacles non programmés* ». ⁶⁰ Cela a nécessité une certaine adaptabilité de mon calendrier prévisionnel, car des entretiens ont été reportés, coupés, voire même interrompus parce que les professionnels étaient happés par le foyer. Avant de commencer les entretiens semi-directifs, plusieurs ont indiqué « *bon là, j'ai 30 min top chrono, après il faut que je retourne sur le collectif, que je fasse les trajets scolaires, le goûter euh voilà c'est chaud chaud chaud le timing* ». ⁶¹ Certaines fois, je me suis moi-même fait happer par le quotidien, en outrepassant les missions initialement prévues dans mon stage. Par exemple, j'ai été amenée à transporter un jeune du CDE à la gare, car aucun autre professionnel n'était disponible dans le foyer. Il m'est également arrivé de rester plus tard que prévu au sein des foyers ou auprès de l'équipe de direction, car je me suis laissée prendre par le feu de l'action et la question de l'urgence à traiter.

- ***Travailler plus avec moins de moyens***

Ainsi, « *le secteur social est confronté dans son ensemble à une logique de rationalisation. « faire mieux avec moins ou à budget constant » est devenu un principe directeur* ». ⁶² Les contraintes de l'organisation du travail conduisent à une intensification des charges de travail aussi bien du côté travailleurs sociaux, que des chefs de service ou encore de l'équipe de direction. Durant mon stage, j'ai constaté que les chefs de service prenaient plusieurs heures afin d'effectuer les plannings des travailleurs sociaux. Dans ce sens, un professionnel indique : « *c'est pour ça qu'on se prend le chou certaines fois pendant je ne sais pas combien d'heures en réunion pour revoir des organisations de planning, pour essayer avec le peu de moyens qu'on a d'être le plus présent possible* » (Yann, travailleur social au Jardin d'enfants depuis 9 mois, contractuel).

Face à cette surcharge de travail, les travailleurs sociaux peuvent également s'appuyer sur l'accueil de stagiaires, qu'ils considèrent comme un renfort, car cela permet d'avoir une présence éducative supplémentaire au sein du foyer :

⁶⁰ Tréguer Stéven, *Op. cit.*, p.59.

⁶¹ Parole recueillie au sein de mon carnet de bord, en amont d'un entretien.

⁶² Roelens Matthieu. *Op. cit.*, p.1.

« Heureusement, un truc qui est bien c'est qu'on a des stagiaires assez régulièrement, donc on est souvent en triplure. Mais bon ... après il ne faut pas non plus trop s'appuyer sur les stagiaires, car le jour où ils ne sont plus là bah ce n'est pas bon... Honnêtement, il n'y a pas de réponse comme ça d'écrite, mais bon on gère ... on gère sur le feu on gère ... » (Morgane, travailleuse sociale à Albatros depuis 1 an et demi, titulaire).

Effectivement, durant mon stage et à plusieurs reprises j'ai été mobilisée pour pallier les manques de moyens humains dans le collectif. Notamment, lorsque les travailleurs sociaux devaient assurer les trajets afin de se rendre à l'école. Je restais donc seule dans le foyer, avec les enfants en rupture de scolarité. Les travailleurs sociaux ont également pu s'appuyer sur ma présence en journée afin de s'isoler dans leur bureau et effectuer le travail administratif (lien partenarial, écrits professionnels, etc.). De mon côté, être présente dans le quotidien m'a permis d'appréhender une journée de travail, son organisation, les rituels instaurés, mais aussi de créer du lien avec l'ensemble des protagonistes présents (mineurs, maîtresse de maison, travailleurs sociaux). J'ai alors pu compléter les paroles des professionnels recueillis par le biais des entretiens semi-directifs, grâce à l'observation participante permettant une réelle immersion au sein du quotidien vécu. Avoir adopté une position stratégique en me montrant disponible et présente dans le quotidien, tout en gardant une certaine neutralité a, selon moi, favorisé un travail d'affiliation permettant de faire adhérer les mineurs et les professionnels à ma démarche. Enfin, être au cœur des interventions des professionnels de première ligne, mais aussi avoir un bureau situé au milieu de ceux de l'équipe de direction, m'a permis de visualiser - comme l'expliquent Crozier et Friedberg - qu'au sein des règles de l'organisation, les individus sont intégrés dans divers groupes d'acteurs qui poursuivent leurs propres stratégies. Les individus utilisent ainsi leurs ressources dans le but de trouver des solutions à un problème commun. Comme nous l'avons montré jusqu'ici, le problème commun à l'ensemble de l'institution est celui de la suractivité et de la saturation des foyers.

2. La mise en place de stratégies d'acteurs

L'institution CDE fait face à une situation de suractivité et de sureffectif, conduisant à une période de crise qui est *« un état qui manifeste un déséquilibre annonçant un changement. Les réactions et les mécanismes pour la traiter varieront en fonction de son intensité et des raisons*

repérées ». ⁶³ Cette crise vient souligner le passage d'un travail social dont l'action est fondée sur une éthique issue de l'histoire du travail social, à une action définie à partir des politiques sociales. En effet, au fur et à mesure que se déploie la décentralisation il y a une reprise en main du secteur social par le politique. La relation entre la personne accompagnée et le travailleur social est davantage pragmatique, car ce qui compte c'est l'efficacité de l'action publique. Max Weber, va qualifier cela de « désenchantement du monde ». ⁶⁴ Le travail social doit donc viser une adéquation entre les objectifs fixés par l'institution et les moyens dont dispose l'institution pour les réaliser. Cependant, au CDE, il existe un décalage entre les missions initialement confiées à l'institution et la réalité du terrain. Comme l'indique François Dubet, ce décalage entre action sociale et système social conduit l'acteur à mettre en place des stratégies.

- ***La mise en place de stratégies protectionnistes par les acteurs du CDE et par les partenaires afin de répondre à leurs propres intérêts***

Le décalage entre action sociale et système social peut conduire à un malaise du côté des travailleurs sociaux et trouve régulièrement son origine au « *moment de l'évaluation, instant fondamental et stratégique, qui détermine toutes les décisions suivantes et d'une certaine manière les conditions de vie futures de l'enfant* ». ⁶⁵ Face à des orientations de plus en plus difficiles, les professionnels peuvent adopter des stratégies dans l'objectif de permettre une orientation plus rapide et ainsi fluidifier le parcours des mineurs pris en charge au CDE. Ces stratégies ont pour vocation de protéger l'environnement de travail, car « *dans un climat organisationnel tendu, dans un champ professionnel confronté à des impératifs de changement de pratiques, la tentation est grande, pour chaque corps de métier, de se réfugier dans des corporatismes et des logiques protectionnistes* ». ⁶⁶ Un professionnel confie :

« Le truc c'est qu'on se retrouve des fois à mener des évaluations presque par défaut. C'est dramatique, mais c'est la réalité. On fait aussi face à un manque de moyen et là on est sur des questions politiques avec des enveloppes attribuées à la protection de l'enfance. Tout ça, c'est des questions qui nous dépassent, mais qu'on doit prendre en compte parce que ça vient impacter notre boulot et notre évaluation. Car notre mission principale c'est l'accueil, l'évaluation, mais

⁶³ Delmas Mathilde. *Op. cit.*,

⁶⁴ Dartiguenave Jean-Yves. *Sociologie du travail social*. Master 1 IDS, Université de Rennes 2, 2019.

⁶⁵ Magne Christophe. *Op. cit.*, p.64.

⁶⁶ Piovesan David, Robelet Magal, et Claverannel Jean-Pierre. *La main visible des managers associatifs : les transformations en cours du marché et des organisations dans le secteur du handicap*. 2007. p.11.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

il y a aussi l'orientation » (Yann, travailleur social au Jardin d'enfants depuis 9 mois, contractuel). L'équipe de direction confirme cela, indiquant lors d'une réunion « *des fois on fait des évaluations par défaut, car c'est des questions de place et il faut orienter* ». ⁶⁷

Si le CDE fait face à une situation d'engorgement, cela n'est pas uniquement lié à un fonctionnement institutionnel inadéquat. Cette problématique invite donc à prendre en considération les acteurs gravitant autour de l'institution, afin d'analyser la façon dont ces derniers mettent en œuvre des stratégies protectionnistes pour répondre à leurs propres intérêts. Effectivement, jusqu'ici, si certains mineurs restent plusieurs mois, voire plusieurs années, au CDE, c'est aussi parce que les professionnels, en fonction de leur institution et de leurs missions, ne sont pas soumis aux mêmes obligations concernant la prise en charge des mineurs. Par exemple, les associations, par le biais de leurs MECS, offrent des solutions d'hébergement pour les enfants confiés à l'ASE, mais elles ont la possibilité de prendre connaissance de la situation des mineurs avant d'accepter ou non de l'accueillir (même lorsqu'elles ont des places disponibles). Dans ce sens, lorsque les professionnels du CDE proposent d'orienter la situation d'un jeune « à problématique multiple » « *le réflexe de [l'association] sollicitée est de se protéger contre un danger potentiel* ». ⁶⁸ Les associations peuvent avoir tendance à se « désengager » se « désolidariser » de l'accompagnement, en mettant en œuvre des stratégies afin de soutenir leurs propres intérêts. Pour illustrer cela, il semble intéressant de s'appuyer sur une réunion d'inauguration de la plateforme famille d'accueil et Mineur non accompagné (MNA) qui a eu lieu à l'agence départementale de Rennes. Durant cette réunion, le CDE a fait le choix que des membres de la direction ainsi que des travailleurs sociaux soient présents. A contrario, les associations ont été représentées uniquement par des membres de leur direction. Une des façons d'interpréter ce phénomène est de s'intéresser aux enjeux sous-jacents à cette inauguration, dont l'un d'entre eux semble particulièrement lisible. En effet, l'objectif de la plateforme famille d'accueil et MNA est de permettre une meilleure fluidification du parcours des enfants au sein du département. Si les résultats sont positifs, à l'avenir, on assistera potentiellement à l'ouverture d'une plateforme MECS. Cela va conduire au fait que les associations perdent en marge de manœuvre. Selon un membre de l'équipe de direction du CDE, cette stratégie que seuls des représentants des associations soient présents lors de

⁶⁷ Propos issu de la réunion du mercredi 15 janvier.

⁶⁸ EHESP. *Les structures innovantes pluri partenariales : une réponse de soins pédopsychiatriques adaptée aux situations d'enfants et d'adolescents dits « incasables »*. Module interprofessionnel de santé publique. p.15.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

l'inauguration des plateformes vient mettre en exergue « *qu'il y a de fortes questions de pouvoir, car nous avons fait le choix d'amener des travailleurs sociaux et les associations ont amené que leurs directeurs afin de faire entendre leurs voix* » et ajoute « *les associations se sont manifestées, car elles ne vont plus avoir de regard sur leur admission, une MECS a pu indiquer craindre que la plateforme conduise au fait qu'ils soient obligés d'accueillir les gamins pétés du CDE* ». ⁶⁹

- ***Des stratégies allant jusqu'à une marchandisation ?***

Cette question de fluidification du parcours des mineurs au sein du CDE étant un objectif commun à l'ensemble des professionnels de l'institution, l'équipe de direction s'est également mobilisée sur cette question. J'ai pu constater que les stratégies mises en œuvre par ces derniers entraînent davantage dans une logique de concurrence et de marché. En effet, avec les mutations du travail social, dans les années 1980, de nouvelles références, comme celle de marché, viennent alimenter l'action sociale. La notion de marché s'impose majoritairement dans le travail social avec l'idée que l'action sociale ne doit plus être pensée à travers l'adhésion à des valeurs ancestrales, mais elle doit intégrer les contraintes du marché, où règne la concurrence. Comme le signifie Jean-Yves Dartiguenave, « *le marché donne à penser un monde de l'action sociale, non plus sous l'angle d'une unité relevant d'une adhésion ou, à tout le moins, d'une référence à des valeurs républicaines et humanistes partagées, mais selon une division et une hétérogénéité dues à la concurrence généralisée que se livrent les acteurs entre eux en raison de la poursuite de leurs intérêts* ». ⁷⁰ On constate alors que les membres de l'équipe de direction peuvent adopter un « *langage gestionnaire, concurrentiel et financier* », ⁷¹ notamment lorsqu'en réunion l'un d'entre eux a indiqué : « *il faut qu'on reprenne des OPP, car c'est notre boulot. Sinon, d'autres vont aller sur ce marché !* ». ⁷² De prime abord, et en lien avec l'ensemble des éléments évoqués jusqu'ici, la première lecture réalisée de ce propos est de se dire que le travail social est porté par une idéologie gestionnaire et managériale, introduisant des critères de performance, de rentabilité et de productivité. Par l'importation de technique issue du secteur privé, le domaine de l'action sociale s'est ainsi vu entrer dans la sphère marchande. Jean-Noël Chopart, utilise même la formule « *d'industrialisation du travail social* ». ⁷³ Or, grâce à l'analyse du fonctionnement institutionnel, une seconde lecture semble se dessiner. En

⁶⁹ Propos recueillis lors d'une réunion le mercredi 15 janvier 2020.

⁷⁰ Dartiguenave Jean-Yves, Garnier Jean-François. *Un savoir de référence pour le travail social*. Erès, 2008.

⁷¹ Chauvière Michel. *Op. cit.*,

⁷² Propos recueillis lors d'une réunion le lundi 13 janvier 2020.

⁷³ *Ibid.*,

repreuant le propos exposé en amont, on peut considérer que le terme de « marché » ne s'entend pas au sens financier du terme, car comme indiqué précédemment, le CDE bénéficie d'une dotation globale, mais davantage en termes de concurrence. En effet, sur le département, le CDE est le seul établissement public, les autres prestataires d'hébergement pour les enfants confiés à l'ASE sont les associations. Afin de solliciter des financements, les associations passent majoritairement par le biais des commandes publiques définies par la puissance publique. Si le CDE connaît une situation d'engorgement au point de ne plus pouvoir effectuer l'essence même de son intervention : l'accueil en urgence, la puissance publique pourra impulser des appels à projets afin d'inciter les structures associatives à répondre à ce besoin identifié sur le territoire. Comme l'indique Michel Chauvière « *le marché n'est donc plus hors du social, comme dans les « mythes de délivrance » d'hier. Il est désormais à considérer, dans le secteur social autant qu'ailleurs, comme le nouvel « organisateur » des relations sociales* ». ⁷⁴

- ***S'appuyer sur la hiérarchie : l'organisateur des relations sociales***

Plus globalement, il semble intéressant d'analyser le rapport qu'entretient le CDE avec la puissance publique, car la question de la fluidification du parcours des mineurs dépend du fonctionnement départemental et la façon dont le domaine de la protection de l'enfance est géré par le département. Le CDE est rattaché au département par le biais d'un contrat synallagmatique, qui suppose des obligations réciproques entre le financeur (département) et l'établissement (CDE). Le département finance le CDE pour des missions bien précises, il est nécessaire qu'il puisse obtenir un retour sur investissement. Cependant, du fait des missions détournées du CDE ou encore des accueils de plus en plus longs, ce dernier se trouve en sureffectif, engendrant des difficultés afin d'assurer des accueils d'urgence, faute de place. Les accompagnements effectués ne répondent donc plus au projet d'établissement. Or, le CDE se trouve intégré à deux niveaux : par le biais d'une activité conventionnelle dans ses rapports avec les financeurs et transactionnelle concernant ses relations avec le public accompagné. L'équipe de direction a fait le choix de ne plus seulement se référer au référent ASE, mais d'envoyer un mail aux trois agences départementales afin de les renseigner sur la situation actuelle de l'institution. Ce choix d'en référer au financeur place les agences départementales comme tiers/régulateur dans l'organisation des relations sociales entre le secteur associatif, l'ASE et le CDE.

⁷⁴ Chauvière Michel. *Le travail social dans l'action publique. Sociologie d'une qualification controversée*. Paris, Dunod, coll. Action sociale, 2004.

Par ailleurs, durant mon stage j'ai également eu cette position de tiers entre les travailleurs sociaux et les membres de la direction. Les travailleurs sociaux ont, certaines fois, adopté une position stratégique en prenant mon diagnostic et ma présence comme une opportunité de faire entendre leurs voix : « *ah, bah tu vas pouvoir faire remonter tout là-haut ce qu'on vit nous tout en bas* ». ⁷⁵ Un vrai travail de collaboration s'est ainsi instauré, car chaque professionnel - malgré un emploi du temps parfois contraint - s'est montré très intéressé à l'idée de me rencontrer dans le cadre d'entretien. Cela a permis une forme de don et contre don entre les travailleurs sociaux et moi-même. En effet, ils viennent alimenter mon diagnostic, tout en adoptant une position stratégique en utilisant cet espace de parole pour faire remonter des besoins. Cette stratégie d'acteur peut être lue comme « *une occasion de tenter de se rendre un peu plus visible, de quérir une certaine reconnaissance, du moins de tenter de trouver une écoute et un écho* » ⁷⁶.

On constate qu'une situation de crise au sein de l'institution permet aux acteurs d'élaborer des stratégies afin de provoquer du changement, dont le but est de viser une adéquation entre les objectifs du système social (le CDE) et de l'action sociale (les missions des travailleurs sociaux).

3. Du foisonnement de projets à la création en urgence d'un nouveau service

- ***La création en urgence d'un nouveau service venant répondre à l'engorgement du CDE***

Les stratégies mises en œuvre par les acteurs ont semblé permettre d'accélérer l'orientation de certaines situations restées plusieurs mois, voire plusieurs années sur le CDE. Malheureusement, cela n'est que temporaire et le flux d'activité peut vite reprendre le dessus par rapport aux nombres de places disponibles. Lorsque je suis arrivée en stage le jeudi 23 janvier 2020, l'équipe de direction traversait le couloir où se trouvent les bureaux des chefs de service en indiquant « réunion exceptionnelle descendez ». Dans la salle de réunion, étaient présents deux psychologues, trois chefs de service et le directeur adjoint. Un échange s'est engagé autour de l'état de saturation du CDE, dont la demande finale était de réfléchir à la mise en œuvre d'un nouveau service dans l'objectif d'éponger le sureffectif. Nous devions, en deux

⁷⁵ Parole inscrite au sein de mon journal de bord, dite de façon informelle.

⁷⁶ Raoul Bruno. *Un travail d'enquête à l'épreuve du terrain ou « l'expérience de terrain » comme relation en tension* ». Études de communication. Langages, information, médiations, n° 25, 2002.
<https://doi.org/10.4000/edc.653>.

heures, réfléchir à un projet entier : la modalité d'intervention (accueil en internat, intervention à partir du domicile parental, etc.), la taille du collectif (4,5 ou 10 mineurs), l'âge ou encore les critères d'admission permettant d'orienter la situation d'un mineur vers ce service. Par la suite, deux propositions de service nous ont été faites sur papier.⁷⁷

Cet exemple illustre bien toute la difficulté de mettre en œuvre une démarche projet et le déficit de méthode et d'organisation. Des projets sont pensés dans la précipitation, conduisant à répondre « *de plus en plus en urgence à l'urgence. Le fait de se situer dans l'instant exige une politique de la vitesse qui rétrécit l'espace pour ne plus se poser que des questions de temps* ». ⁷⁸ Intervient alors la question de la temporalité, car « *du « juste à temps » et du « temps réel » émerge une « culture de l'urgence ». Là où elle était l'exception, elle s'est « démocratisée » et elle est devenue un ingrédient inévitable de toute décision. L'urgence ne constitue plus une temporalité extraordinaire. Elle s'impose comme la modalité temporelle ordinaire de l'action en général* ». ⁷⁹

Suite à la première sonnette d'alarme consistant à mettre en œuvre un groupe de réflexion sur l'ouverture d'un nouveau collectif, celui-ci s'est officiellement ouvert une semaine après, soit le vendredi 31 janvier 2020. Comme l'indique un membre de l'équipe de direction : « *il y a trop de pression on ne peut plus saupoudrer il faut quelque chose de pérenne* ». Cette période, animée par de fortes attentes en matière de réactivité, a conduit à l'ouverture de nouvelles places dans un court délai. Les « *deux dimensions (obligation de résultat et annulation du facteur temps) se renforcent l'une l'autre* ». ⁸⁰ Au-delà de l'ouverture de nouvelles places, l'institution a dû procéder à l'embauche d'un nouveau chef de service, à la constitution d'une nouvelle équipe de travailleurs sociaux, mais aussi acter l'âge des mineurs accueillis, le nombre et les modalités d'intervention. De plus, concernant ce nouveau foyer, l'idée que les accompagnements s'inscrivent dans la durée a été énoncée lors d'une réunion : « *on se retrouve tous les 6 mois à repenser à de nouveaux services. On ne peut plus penser qu'en termes d'accompagnement d'urgence, il faut penser des accompagnements pouvant durer 8mois/1 an* ». ⁸¹ On se rend compte que la question des ruptures de scolarité qui ne devrait pas être au cœur des préoccupations au vu des missions initiales du CDE peut rapidement le devenir. C'est

⁷⁷ Confer annexe n°1 : Réflexion autour d'un dispositif pour pallier à l'engorgement du Centre Départemental de l'Enfance.

⁷⁸ Piu Brémond, Gérardin Elisabeth, et Ginestet Julia. *Op. cit.*, p. 130.

⁷⁹ *Ibid.*, p.130-131.

⁸⁰ *Ibid.*, p.131.

⁸¹ Propos d'un membre de l'équipe de direction lors d'une réunion de direction.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

comme si l'institution finissait par intégrer dans ses missions qu'elle est amenée à effectuer de l'accueil de longue durée et se confrontera donc à des questionnements concernant la scolarité des mineurs. Cet ensemble vient démontrer que le CDE est une « *organisation capable de combiner souplesse, agilité et réactivité* ». ⁸²

- **... Mais pas à la réalité vécue au sein des foyers**

À l'échelle de l'institution, l'ouverture d'un nouveau service au CDE est un projet parmi d'autres. Au même moment nous avons assisté à la mise en œuvre de groupe de réflexion sur la réécriture du projet personnalisé d'accompagnement (PPA), ou encore sur l'état de santé des enfants accueillis au CDE. À cela s'ajoute ma mission de stage, qui est de réaliser un diagnostic sur les services du Jardin d'enfants et Albatros, demandant ainsi une mobilisation de ces travailleurs sociaux. La participation des professionnels à l'ensemble de ces actions vient répondre au projet social du CDE, en date de 2017, qui indique qu'une « *réflexion s'est articulée autour de la notion de « politique participative ». Il en ressort qu'il s'agit de partager un certain nombre de préoccupations, puis d'être capable de construire des réponses, de faire des compromis, de travailler dans la transparence, et d'associer des personnes de différents niveaux. L'idée sous-jacente est celle que personne ne détient la vérité et qu'un travail à plusieurs en pluridisciplinarité offre un cadre de réflexion plus ouvert et plus complet* ». ⁸³

Cependant, constat est fait qu'il est très difficile de mobiliser les travailleurs sociaux sur ces divers temps et notamment dans la durée. Alors, même si « *l'envie de s'impliquer dans la vie de l'établissement et les projets institutionnels est présente, le frein qui apparaît est celui de l'organisation du temps de travail et l'incapacité pour certains professionnels à dégager du temps pour participer aux différents projets* ». ⁸⁴ De plus, la faible représentativité des travailleurs sociaux peut venir illustrer un « *décalage entre les préoccupations du moment des équipes, qui peuvent difficilement s'extraire d'un quotidien difficile, et la stratégie directionnelle incarnée par le projet d'établissement* ». ⁸⁵ Dans ce sens, une professionnelle a confié son amertume quant au fait que le CDE n'est pas force de proposition afin de repenser les foyers qui ne semblent plus toujours adaptés aux besoins des mineurs pris en charge, que ce

⁸² Le Goff Thierry. *Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique*. 2019. p.5.

⁸³ Centre de l'enfance Henri Fréville. *Projet social*. 2017. p.8-9.

⁸⁴ Centre de l'enfance Henri Fréville. *Projet social*. 2017. p.8-9.

⁸⁵ Tréguer Stéven. *Op. cit.*, p.55.

soit en termes de configuration des locaux, de verticalité des âges, ou encore de capacité d'accueil :

« Moi il y a la question de la verticalité, est-ce qu'aujourd'hui elle a encore tout son sens ? Car initialement elle a été construite pour les fratries. Là actuellement on en a une, mais ça faisait longtemps qu'on n'en avait pas eu... Prise en charge pour les 8/16 ans ça fait quand même un grand écart. Donc là où ça peut être porteur par moments, ça peut ne pas du tout l'être à d'autres... Il y a la question aussi de savoir si un grand groupe a aussi encore son sens à Albatros ? Pourquoi pas plutôt deux petits groupes plus restreints pour un côté plus cocooning. Voilà il y a plein de choses à évaluer et à penser. [...] Je pense en fait qu'au centre de l'enfance on est sur de la réflexion de nouveaux dispositifs, l'escalé ... un centre maternel... Alors je trouve ça hyper pertinent, mais il y a peut-être aussi l'essence même du travail en internat qui serait peut-être à requestionner et à remettre en chantier actuellement en fait. Il y a peut-être tout ça à requestionner, car c'est les internats qui pètent là ... Voilà ! »
(Laurie, travailleuse sociale à Albatros depuis mai 2019, contractuel).

Globalement, comme nous pouvons le voir à travers cet écrit réflexif, dès le début de mon stage j'ai éprouvé une difficulté vis-à-vis de ma mission de stage, n'arrivant pas à trouver une logique entre celle-ci et les préoccupations auxquelles était confrontée l'institution CDE ou encore les travailleurs sociaux. Effectivement, la question de l'architecture des locaux, du *turn-over* des équipes, de la suractivité, de l'engorgement des foyers, a pris énormément de place au sein des échanges et des diverses instances. J'ai eu la sensation d'être complètement à côté des autres professionnels du CDE de par ma mission de stage qui ne semblait pas être une priorité actuelle de l'institution, mais aussi de mon positionnement qui me permettait de prendre le temps de réfléchir et construire une pensée et non d'agir dans l'immédiateté. Cependant, au fil de mon stage, les équipes se sont stabilisées, l'ouverture d'un foyer a permis de désengorger le CDE, et la question des ruptures des scolarités a pris de plus en plus de place au sein des échanges, jusqu'à devenir une réelle préoccupation de l'institution. Nous allons analyser comment celle-ci s'est construite jusqu'à être formalisée à travers des écrits.

III. Prendre le temps de penser dans une institution en perpétuel mouvement : les ruptures de scolarité, une préoccupation actuelle du CDE

L'objectif de mon écrit réflexif étant d'analyser à quel moment les ruptures de scolarité sont devenues une préoccupation du CDE, il semble pertinent, au sein de cette partie, de regarder comment les acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, ont réussi à s'extraire de l'urgence du quotidien, afin d'engager une réflexion autour de cette thématique.

Pour ce faire, dans un premier temps, nous allons observer la façon dont les professionnels se sont saisis de la question des ruptures de scolarité afin de bricoler des réponses en direction des mineurs présents la journée au sein du collectif, pour dans un second temps montrer comment cette question s'est formalisée dans les projets de service. Enfin, nous allons porter un intérêt à la démarche diagnostic, visant à penser à des pistes d'amélioration, pouvant avoir des bénéfices sur le long terme.

1. Un bricolage des réponses

La création d'un nouveau service a permis de répondre à l'engorgement du CDE et donc à la saturation des divers services. Cependant, cela n'a pas permis d'engager une réflexion concernant le problème des ruptures de scolarité. Effectivement, les ruptures de scolarité entraînent une évolution des missions des travailleurs sociaux. Alors qu'initialement les foyers étaient pensés en termes d'hébergement, la présence des enfants en journée conduit les professionnels à devoir innover dans leur prise en charge, en proposant du contenu de journée.⁸⁶ Les échanges autour de la scolarité des mineurs ont vraiment pris une place considérable au sein des réunions et des temps informels à partir du mois de janvier. Ces échanges s'engageaient de façon spontanée, sans que j'ai le besoin de questionner les professionnels ou les membres de la direction. À ce moment, j'ai découvert que la question des ruptures de scolarité était une préoccupation concrète des services et de la direction, alors que jusqu'ici je pensais que non. Les mois qui ont suivi ont vraiment été très épanouissants professionnellement, car ma commande de stage était en parfaite symbiose avec les besoins du CDE, me permettant d'avoir la réelle sensation de travailler avec l'ensemble des professionnels des équipes du Jardin d'enfants et Albatros, et non à côté.

⁸⁶ Landais Lola. *Diagnostic : les ruptures de scolarité des mineurs*, CDE, 2019-2020.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

- *Désengorgement du CDE, stabilité des équipes, orientation des jeunes : une dynamique propice à l'innovation en termes de prise en charge*

Le fait que la question des ruptures de scolarité soit un problème existant dans l'institution depuis plusieurs mois, voire plusieurs années, mais qu'elle soit discutée de façon formelle et approfondie seulement à partir du mois de janvier est due, selon moi, à diverses raisons. Tout d'abord, les deux équipes du Jardin d'enfants et Albatros ont traversé des périodes de fortes tensions, conduisant à la fermeture des portes du Jardin d'enfants quelques mois avant la période estivale de l'année 2019, mais aussi à la convocation par l'équipe d'Albatros d'un CHSCT exceptionnel. Selon un psychologue du service, ces épisodes, même douloureux, permettent de « *souder les équipes, ça a créé du lien, car ce sont des épreuves difficiles qu'ils ont vécues ensemble. On peut faire équipe à partir du moment où on a vécu des choses ensemble. Et ces souvenirs-là ça a permis de sécuriser les équipes* » (Léo, psychologue depuis 2 ans au centre de l'enfance, contractuel).

À cela s'ajoute le fait que les équipes se sont stabilisées, un réel travail d'interconnaissance a pu s'engager entre les professionnels, permettant d'harmoniser leur pratique afin de ne plus intervenir en urgence dans les actes du quotidien. Dans l'objectif de poursuivre cette dynamique, l'équipe de direction souhaite ouvrir des postes au concours de la fonction publique hospitalière, pour permettre de faire face aux difficultés de recrutement en fidélisant le personnel et en leur permettant d'acquérir une sécurité dans l'emploi. Dans ce sens, un professionnel témoigne :

« L'équipe ... Je trouve que depuis quelque temps, tout le monde s'autorise à parler. Je pense que l'équipe est plus stable, en fait. Du coup, on a plus confiance en elle et chacun a plus confiance en soi. Et j'ai l'impression que chacun arrive à s'exprimer...enfin s'autorise à parler tout simplement. Ça, c'est un plus c'est ce qui permet aussi d'avancer et d'avoir un meilleur regard sur l'accompagnement et sur tout ce qu'on peut proposer » (Arthur, travailleur social à Albatros depuis 5 mois, contractuel).

Enfin, le départ de certains jeunes restés plusieurs mois, voire plusieurs années dans l'institution et qui ont été à l'origine de nombreux maux a permis de redonner un nouveau souffle au foyer :

« Il y a eu les orientations donc ça a aidé à aller vers du mieux quoi. Du coup, notre rapport est différent. Car là où on était plus dans un... où effectivement ça renvoyait à un sentiment de contrôle parce qu'on était dépassé par les jeunes... Un truc où on était face à une violence d'une ampleur qui waaah qui nous déstabilisait. Du coup on était beaucoup plus dans un rôle de flic et de flicage quoi. Et c'était difficile d'en sortir et de se laisser faire un pas de côté et tout ça. Aujourd'hui on y est, parce qu'on a réussi... Mais par les jeunes aussi qui sont partis, par les orientations, par le travail en équipe qui s'est fait. Là on se pose avec les jeunes dans le collectif et on peut rigoler, faire des jeux, faire des choses quoi » (Arthur, travailleur social à Albatros depuis 5 mois, contractuel).

Les professionnels, qui auparavant pouvaient utiliser des termes négatifs comme « usure, épuisement, fatigue » afin de qualifier leur état d'esprit face au travail mené au quotidien, ont réussi à (re)trouver du sens et de la cohérence dans leurs interventions :

« Mais ça va mieux qu'à une période où j'étais vraiment fatiguée et usée et je me rendais compte que j'étais plus trop cohérente envers les jeunes. Des fois je faisais un peu n'importe quoi dans le boulot. Après je me juge peut-être un peu sévèrement, mais là ça va mieux. Le fait qu'on soit reparti, qu'on soit remobilisé avec les collègues, qu'aussi la direction nous ait entendus, qu'ils nous aient proposé des choses, ça nous a permis de sortir la tête de l'eau » (Juliette, travailleuse sociale à Albatros depuis 2 ans et 4 mois, contractuelle).

Tous ces éléments ont permis aux professionnels d'arriver aux termes d'une situation difficile et de (re)gagner en pouvoir d'agir *« je pense qu'on a tous envie de repartir un peu sur de bonnes bases et du coup on se remet un petit coup de collier tous en se disant, allez on se remobilise. Mais ça a été hyper important pour nous tous d'avoir été entendu. Ouais ça a scellé quelque chose en tout cas et là on prend une bonne voie »* (Juliette, travailleuse sociale à Albatros depuis 2 ans et 4 mois, contractuelle). Il est nécessaire de souligner que le moment où j'ai effectué mes entretiens avec les professionnels n'est pas anodin, car il m'a vraiment permis de comprendre et d'analyser le processus de cheminement d'un problème au sein du CDE, la façon dont les acteurs s'en saisissent et maintenant nous allons voir comment cela se traduit concrètement en termes d'action.

- ***Des réflexions autour de la mise en place d'activité en journée : la question des ruptures de scolarité au cœur des préoccupations***

Les professionnels de l'institution ont réussi à s'extraire des facteurs chronophages (suractivité, engorgement des foyers, turn-over) afin de développer leur esprit analytique, permettant de reconnaître un problème, y réfléchir et proposer des innovations dans leur intervention pour répondre aux besoins des mineurs. Dans ce sens, courant février, un professionnel indique :

« Là il y a du changement parce qu'on a quand même pris plus conscience de l'idée du ... enfin plus conscience ... on est plus vigilant à mettre du contenu au niveau des jeunes qu'on accompagne. Dès qu'ils arrivent, on enclenche des démarches scolaires. Et quand ce n'est pas le cas, euh... les réflexions sont là et les propositions vont être amenées ». Il ajoute : « il y a quand même une évolution dans notre pratique et dans notre façon de penser la scolarité des jeunes ou la non-scolarité, justement, en mettant en place des activités adaptées, pour pouvoir les stimuler autrement » (Tom, travailleur social à Albatros depuis 10 mois, contractuel).

Nous avons assisté au fleurissement de nombreuses idées pour diversifier le contenu de journée proposé aux enfants en rupture de scolarité : *« on a l'idée de créer un poulailler, de faire du graff sur la façade du foyer, de construire une table de salon en bois, on se disait aussi qu'on pourrait organiser une sorte de spectacle, de petit festival dans le parc du CDE avec les jeunes »*.⁸⁷ Au fil des mois, la question de l'innovation dans les prises en charge a été nommée comme un besoin essentiel afin d'accompagner au mieux les mineurs accueillis, prenant alors le pas sur les besoins d'ordre matériel (comme la reconfiguration des locaux, etc.) :

« C'est vrai que moi je ne pense pas forcément aux besoins matériels, mais plus dans les propositions qu'on fait. Bah en fait moi je me dis que là il y a des choses qu'on commence ...enfin il y a des réunions où on commence à avoir des idées un peu farfelues... Le graff, l'idée du poulailler. Tu vois ce sont des idées qui ne serait pas survenues il y a quelques mois de ça. Et ça montre les envies qui se dégagent. Du coup il y a cette place où on arrive à proposer des choses... Il y a

⁸⁷ Propos recueillis lors d'une réunion avec l'équipe Albatros le mardi 28 janvier 2020.

cet espace où on est en train de se laisser la possibilité de réfléchir et d'innover »
(Arthur, travailleur social à Albatros depuis 5 mois, contractuel).

- ***Impulser des réflexions par le biais d'un comité de pilotage et création d'un partenariat avec le DITEP : une prise en considération de l'ampleur du phénomène des ruptures de scolarité***

Dans ce sens, des partenariats se sont également développés, notamment avec l'institution voisine, faisant partie de la direction commune de l'Établissement Public d'Hallouvy (EPH) : le Dispositif Institut thérapeutique, éducatif, pédagogique (DITEP). Face au phénomène de rupture de scolarité, le chef de service d'Albatros et moi-même avons organisé un temps de rencontre avec le chef de service du DITEP et deux éducateurs techniques spécialisés (ETS) de son équipe. Au vu du constat que les populations accueillies au sein des deux institutions ont des spécificités tout en rencontrant des problématiques communes, l'idée première de cette rencontre était de proposer des temps de formation. L'objectif étant que les professionnels des EPH puissent mutualiser leurs connaissances et compétences pour qu'elles soient complémentaires. D'autant plus qu'il est indiqué au sein du « projet de direction commune » que l'une des valeurs des EPH est l'interdisciplinarité, c'est-à-dire, « *la compétence au « travailler ensemble » de tous les métiers et fonctions des EPH, et qui permet de développer auprès des usagers, des actions maîtrisées* ». ⁸⁸ L'idée sous-jacente de ce temps de rencontre était d'interroger la possibilité pour le DITEP d'aménager, au sein de leur atelier technique polyvalent, ⁸⁹ un espace permettant d'accueillir les jeunes du CDE en attente de scolarité, partiellement scolarisés et/ou en situation de décrochage scolaire, la présence de l'ETS pouvant permettre d'aiguiller les professionnels du CDE lorsqu'ils ne disposent pas de toutes les compétences techniques nécessaires afin d'animer un atelier manuel. La finalité était de co-construire un accueil éducatif de jour visant à favoriser l'intégration sociale et l'insertion professionnelle des jeunes, par le biais d'activités manuelles. Comme l'explique un professionnel :

« Moi, je me dis que c'est un plus. C'est vraiment un plus pour les jeunes qui ont une scolarité aménagée ou sans contenu. Ça va permettre d'agrémenter leur quotidien, de mettre du contenu et puis investir des activités un peu là où ils

⁸⁸ Établissements Publics d'Hallouvy. *Projet de direction commune*. 2014. p.6.

⁸⁹ Les ateliers techniques polyvalents permettent aux mineurs accueillis au DITEP de faire des créations avec divers matériaux, comme le bois. Ces ateliers visent également une initiation à la découverte des métiers, grâce à l'utilisation de machines.

seront, où leurs compétences pourraient être développées, où ils seront valorisés dans ce qu'ils font et où ils s'inscriront aussi dans une démarche d'apprentissage. Puisque là l'idée n'est pas seulement de s'occuper, c'est aussi apprendre certaines choses sans forcément être dans l'apprentissage d'un métier, mais des techniques. Et travailler la scolarité différemment, par des calculs par des mesures, de l'écriture. Plein de petits supports comme ça en fait, du coup, qui leur permettent de pouvoir appréhender le temps d'apprentissage autrement. Et peut-être même les rassurer aussi sur les compétences qu'ils ont » (Tom, travailleur social à Albatros depuis 10 mois, contractuel).

En parallèle, les membres de l'équipe de direction du CDE se sont mobilisés, impulsant l'idée de mettre en œuvre un comité de pilotage avec le directeur et son adjoint du DITEP. Je devais également être associée à ce comité de pilotage, cependant, l'épidémie sanitaire ne m'a pas permis d'y accéder. L'objectif était de réfléchir à une manière d'intervenir auprès des mineurs bénéficiant d'une prise en charge scolaire en DITEP et hébergés au CDE dans le cadre de la protection de l'enfance. Des pistes ont été évoquées, comme l'idée de mettre en œuvre des équipes mixtes mobiles (CDE/DITEP) ou encore d'ouvrir des places d'internat supplémentaires au niveau de l'IME⁹⁰/DITEP.

On remarque alors que l'ensemble des professionnels du CDE sont forces de proposition, en bricolant des réponses, aussi bien à l'échelle des foyers que des EPH, afin d'innover en termes de prise en charge pour les mineurs en situation de rupture de scolarité. Ce constat conduit à interroger comment le cadre de ces interventions peut être reconnu et formaliser au niveau de l'institution ?

2. Formaliser la problématique de la scolarité au sein des projets

- ***Une prise en considération des ruptures de scolarité dans l'activité des professionnels***

Face aux mineurs en situation de rupture de scolarité, on constate que l'exercice du métier d'éducateur spécialisé au sein de l'institution CDE s'est transformé. Même si les missions inscrites dans le projet d'établissement sont restées identiques, la manière de les exercer s'est modifiée, car les travailleurs sociaux présents en journée se doivent de proposer des activités aux jeunes, à côté des tâches administratives qu'ils ont à effectuer. Il y a ainsi une « *extension*

⁹⁰ IME : Institut Médico-Educatif.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

des interventions sociales sur mesure ».⁹¹ Le travail social se construit alors par le biais de « *diverses petites initiatives prises dans l'urgence des conjonctures* ».⁹² Cette forme d'intervention est difficilement mesurable, mais il paraît tout de même intéressant de mettre en mots les particularités des activités réalisées par ces professionnels, notamment au sein des projets de service. Développer une culture de projet peut permettre de « *mobiliser de bonnes compétences, sur la bonne mission, au bon moment* ».⁹³ Effectivement, mettre en relation la pensée avec l'agir est fondamental et, dans ce sens, le projet « *est la manifestation d'un vouloir qui veut penser l'action, lui donner un sens. Penser l'action, c'est prendre une distance par rapport à elle et détendre temporairement la volonté comme ressort de la décision* ».⁹⁴ Globalement, la démarche de projet est un espace de réflexion, permettant aux acteurs de s'ouvrir vers de nouvelles potentialités et de nouveaux horizons. Les professionnels du Jardin d'enfants et d'Albatros se sont inscrits dans cette démarche à partir du mois de janvier, dans un objectif de réécriture des projets de service, dont la dernière version date de 2011.

Pour des raisons organisationnelles, je n'ai pas pu assister aux réunions de fonctionnement, visant à réfléchir au projet de service du Jardin d'enfants, car celles-ci avaient lieu en même temps que celles d'Albatros ou lors des semaines de regroupement. Cependant, des échanges informels avec les membres de l'équipe du Jardin d'enfants m'ont permis de saisir l'importance de ces temps de réunion et de la démarche projet :

« C'est une équipe qui est toute neuve presque et qui est en construction... Du coup tout est en construction et moi c'est ça que je trouve intéressant aussi. C'est une équipe qui est au travail, qui a envie de faire plein de choses et ça déjà c'est hyper positif et donc ... bah allons-y quoi ! Et on va pouvoir mettre ça sur le projet du Jardin d'enfants, enfin créer un projet et se l'approprier ensemble »
(Léa, travailleuse sociale au Jardin d'enfants depuis 2 mois, contractuelle).

Concernant l'équipe Albatros, j'ai dès le début été intégrée dans la rédaction du projet de service. L'implication de l'ensemble des professionnels permet de souligner qu'« *un projet concerne les équipes s'il prend sa source dans leur champ d'action* ».⁹⁵ Avec deux travailleurs

⁹¹ Ravon Bertrand, Ion, Jacques. *Les travailleurs sociaux*. La Découverte, « Repères », 2012.

⁹² *Ibid.*,

⁹³ Le Goff, Thierry. *Op. cit.*, p.5.

⁹⁴ Honoré Bernard. *L'hôpital et son projet d'entreprise*. éditions Privat, paris, 1992, p.57.

⁹⁵ Messiaen Isabelle. *Op. cit.*, p.53.

sociaux d'Albatros, nous étions chargés de réfléchir et de rédiger la sous-partie sur « l'accompagnement à la scolarité et à l'insertion professionnelle ». ⁹⁶ Comme l'explique un psychologue du CDE, échanger, réfléchir et rédiger ensemble le projet de service permet de montrer qu'on « *n'a pas toujours de solution, mais au moins on reste en mouvement et dans la capacité de penser, et se réajuster. Ça serait dangereux d'avoir une pensée unique en se disant « c'est ça le modèle à appliquer ». C'est pour ça qu'il est important de garder une pensée analytique* » (Léo, psychologue depuis 2 ans au centre de l'enfance, contractuel). Cependant, du fait de la crise sanitaire, la rédaction de cette partie et plus globalement du projet de service a été mise en suspens.

- ***Une prise en considération institutionnelle des ruptures de scolarité : vers la création d'un accueil de jour ?***

La prise en considération des ruptures de scolarité ne se limite pas à l'échelle des foyers, mais elle concerne l'ensemble de l'institution. Effectivement, un membre de l'équipe de direction a sollicité les chefs de service afin que chaque lundi matin, lors de la réunion de retour de permanence départementale, ces derniers indiquent au sein de leurs services quels enfants bénéficient ou devraient bénéficier d'une notification MDPH, mais également quels enfants sont scolarisés ou non. De plus, durant une réunion le 11 mars 2020, un membre de l'équipe de direction a indiqué que « *la question du soin, du handicap et de la scolarité impacte aujourd'hui notre activité et il faut le montrer au sein du rapport d'activité afin d'obtenir des financements* ». Dans ce sens, l'assistante de l'équipe d'encadrement a été sollicitée afin de modifier la base de données, support à la rédaction du rapport d'activité. Durant un échange téléphonique, cette dernière m'a dit :

« La relation des jeunes vis-à-vis de la scolarité change. Un groupe de travail au département a fait la demande d'intégrer l'aspect scolaire dans le rapport d'activité et ils ont travaillé dessus. Ils nous ont envoyé la trame. Avant 2020, au sein du rapport, seule la scolarité pendant le séjour était indiquée. Maintenant, le rapport doit indiquer la scolarité du jeune avant son admission (au 31 décembre de l'année), pendant son accueil et à la sortie du CDE ».

Comme l'indique un membre de l'équipe de direction, quantifier le nombre de jeunes en rupture de scolarité permet d'obtenir des données solides, fiables et c'est « *un réel enjeu si*

⁹⁶ Confer annexe n°2 : Support à la rédaction du projet de service d'Albatros.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

*on veut revendiquer une activité d'accueil de jour. Lorsque les enfants en situation de handicap sont scolarisés sur des dispositifs séquencés du médico-social, la question est : qu'est-ce qu'on fait de ces gamins-là en journée ? ».*⁹⁷

Une des réponses apportées à cette question se situe dans un projet d'achat de la part du CDE. Il s'agit d'un terrain situé à 30 kilomètres de l'institution, permettant aux jeunes de pouvoir y accéder un ou plusieurs jours, avec la présence d'un professionnel, afin de se mettre « au vert » (tondre la pelouse, construction, etc.). Un chef de service indique :

« Tu vois là tout le monde se mobilise, ça bouge pas mal.. Enfin on voit bien qu'il y a des besoins et le terrain qu'ils sont allés voir la direction, peut être une piste visant à répondre à ces besoins ».

Cette possibilité d'intégrer une activité de jour parmi les services du CDE est devenue encore plus concrète lorsque, durant une réunion de direction, les membres de la direction ont proposé aux chefs de service une perspective de l'institution, en projetant un schéma « projet CDE 2025 ». Au sein de ce schéma, un service « accueil de jour » était indiqué. Quelques semaines après cette projection, lors d'une réunion, les membres de la direction m'ont signifié⁹⁸ leur intérêt pour mon diagnostic et l'analyse que j'allais proposer concernant les ruptures de scolarité, dans la mesure où si les résultats sont significatifs, mon rapport pourra être envoyé au département et/ou à l'Agence Régionale de Santé (ARS) afin de négocier des fonds supplémentaires visant à revendiquer une activité de jour. On constate alors que même si l'accueil d'urgence reste le cœur de métier du CDE, elle n'est plus l'unique modalité d'intervention, engendrant une diversification des missions.

L'ensemble des éléments mis en évidence dans cet écrit réflexif permet de montrer que le CDE fait sans cesse face à de nouveaux changements, c'est une institution en perpétuel mouvement, aucun élément n'est permanent ou figé. Cette notion de changement traduit « *la réalité d'une structure assurant l'accueil d'urgence. Plus que tout autre et de par sa fonction, la population qu'elle accueille évolue et cela implique que la vérité d'un moment n'est plus*

⁹⁷ Propos recueillis lors d'une réunion retour de permanence départementale le lundi 13 janvier 2020.

⁹⁸ Lors d'une réunion de direction du mercredi 11 mars 2020.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

celle d'un autre. Ainsi, le projet d'établissement s'inscrit-il dans la prévision pour les cinq années suivantes alors qu'en trois mois les usagers peuvent avoir de nouveaux profils ».⁹⁹

3. La réalisation d'un diagnostic

- *Les atouts de la démarche diagnostic*

Tout cela peut conduire à la question suivante : « comment s'appuyer sur cet atout institutionnel (le foisonnement d'idées novatrices en termes de prise en charge) tout en palliant le déficit organisationnel de l'institution ? ».¹⁰⁰ Selon moi, la réalisation d'un diagnostic est un des leviers permettant de répondre à cette question. Tout d'abord, la prise en considération de la temporalité est très importante. Dans une institution telle que le CDE, l'urgence vient sans cesse remettre en cause les équilibres, bousculant l'organisation et obligeant à réinventer de nouvelles façons d'intervenir auprès du public. Actuellement, dans la façon de procéder du CDE, on peut constater « une grande prégnance du présent. L'urgence n'est alors que la traduction sociale de cette surcharge du présent. On exige du présent (tout, tout de suite) ce que l'on attendait de l'avenir ».¹⁰¹ C'est ce qui s'est passé avec la création en urgence d'un nouveau foyer afin de désengorger l'institution. La création de ce foyer intervient un an après que celui de l'« escale » ait été créé dans un même objectif. Comme le souligne un chef de service « il faut penser à la manière dont on construit les services en fonction de nos besoins, car on se retrouve tous les 6 mois à repenser à de nouveaux services... L'escale n'est déjà plus l'escale, on pense déjà à faire autre chose ! Et aujourd'hui on se retrouve dans la même situation qu'avant la création de l'escale ». On constate alors qu'il est nécessaire de « distinguer urgence et immédiateté pour mieux se rapprocher des besoins de l'enfant ».¹⁰²

Dans ce sens, réaliser un diagnostic sur une temporalité de six mois permet réellement de distinguer l'urgence de l'immédiateté, en établissant un état des lieux du problème des ruptures de scolarité, en identifiant les acteurs concernés et leurs logiques, mais aussi les potentiels partenariats à développer. La réalisation d'un diagnostic vise à optimiser le fonctionnement de l'institution grâce à la proposition de pistes d'améliorations concrètes et articulées. L'objectif est de favoriser la qualité et l'efficacité de l'accompagnement en consolidant les bonnes pratiques, mais également en tentant d'améliorer les dysfonctionnements. Globalement, « le diagnostic, comme première étape, permet de faire une analyse de l'existant, une transition entre le présent et le futur. Son objectif est de mettre en évidence, de pointer les forces et

⁹⁹ Tréguer Stéven, *Op. cit.*, p. 59.

¹⁰⁰ Tréguer Stéven. *Op. cit.*, p.52.

¹⁰¹ Piu Brémond, Gérardin Elisabeth, et Ginetet Julia. *Op. cit.*, p.131.

¹⁰² Tréguer Stéven, *Op. cit.*, p.54.

faiblesses ». ¹⁰³ Le diagnostic permet de renforcer les atouts d'une démarche projet au sein de l'institution, car, à l'heure actuelle, le manque de ressource (comme l'absence de temps du côté des équipes pour se poser, observer, réfléchir, se projeter) peut être un frein à la réalisation de ce travail. D'autant plus que dans un contexte d'intervention en urgence, la démarche de diagnostic nécessite de la part de l'ensemble des professionnels « *de s'extraire du quotidien afin de penser comment ce dernier va évoluer, et d'infléchir si nécessaire la suite des événements* ». ¹⁰⁴ Enfin, dans une institution qui – comme nous l'avons vu – apparaît fortement cloisonnée, le diagnostic encourage à osciller entre « *les logiques individuelles et collectives, des dynamiques spatiales et temporelles différentes* ». ¹⁰⁵

- ***La démarche diagnostic : dépasser les cloisonnements institutionnels***

Par le biais de mon analyse de terrain, j'ai constaté que les problématiques liées à la scolarité des mineurs étaient traitées de façon isolée, sans réflexion globale et concertée de l'ensemble des acteurs impliqués par ce questionnement. En effet, l'institution est basée sur une division des fonctions de décisions, caractérisée par une organisation linéaire et verticale. Bien que cette organisation favorise une meilleure lisibilité des rôles et missions de chacun, elle a pour désavantage un cloisonnement et une segmentation. Comme évoqué en amont, l'équipe de direction et les travailleurs sociaux ont un objectif commun, celui d'apporter des solutions innovantes aux enfants en rupture de scolarité. Dans ce sens, les deux équipes (de direction et d'Albatros) ont engagé des démarches avec le DITEP, mais chacun à leur niveau, sans concertation. Ce fonctionnement cloisonné se retrouve également entre les divers services de l'institution. Alors que le Jardin d'enfants et Albatros se situent à côté dans le parc du CDE, en réalité les deux foyers semblent très peu se rencontrer et communiquer. Lors d'un échange informel avec un professionnel exerçant au Jardin d'enfants, je fais part du fait que le service Albatros s'est mis en lien avec le DITEP pour mettre en œuvre des ateliers manuels en direction des mineurs en rupture de scolarité. Ce dernier m'indique ne pas être au courant, alors qu'il pourrait potentiellement en bénéficier dans la mesure où le Jardin d'enfants est également impacté par la question des ruptures de scolarité. Dans ce contexte, l'enjeu pour l'institution est de « *surmonter les divisions et de repenser son positionnement comme faisant partie d'un réseau d'acteurs, pour éviter les doublons et fluidifier les dispositifs* ». ¹⁰⁶

¹⁰³ Messiaen Isabelle. *Op. cit.*, p.67.

¹⁰⁴ Mignaval Agathe. *Op. cit.*, p.61.

¹⁰⁵ Mignaval Agathe. *Op. cit.*, p.60.

¹⁰⁶ Piu Brémond, Gérardin Elisabeth, et Ginestet Julia. *Op. cit.*, p.45.

De plus, et comme je l'ai indiqué précédemment, le CDE a pour ambition d'impulser une politique participative, invitant à la transversalité, en dépassant le cloisonnement et les logiques sectorielles. Cette démarche « *autorise des lectures nouvelles, place les acteurs dans une attitude critique et constructive qui permet à chacun d'ouvrir d'autres horizons, de se projeter dans l'avenir et d'innover* ». ¹⁰⁷ La confrontation des idées, des compétences ou encore des expériences des individus intégrés au sein des divers services du CDE favorise un enrichissement de l'institution. Cette dynamique « *est portée par une philosophie de l'ouverture et de l'échange, par le décroisonnement, par les expériences inter équipes et interservices. Le but est de permettre à chacun de penser l'établissement, non comme une somme d'équipes, mais comme une entité avec de nombreuses interactions* ». ¹⁰⁸ L'écriture du diagnostic est une première étape vers une politique participative, permettant, entre autres, que chaque acteur soit représenté ; de récapituler l'existant, et enfin, de faire remonter des éléments évoqués à diverses reprises par les professionnels ou encore les mineurs accueillis, même s'ils n'avaient pas de lien direct avec l'objet de ma recherche.

¹⁰⁷ Messiaen Isabelle. *Op. cit.*, p.61.

¹⁰⁸ Messiaen Isabelle. *Op. cit.*, p.58

CONCLUSION

Pour conclure, je tiens à souligner que ce travail m'a réellement permis de m'accoutumer à la démarche d'expertise sociale, dont l'objectif est d'articuler les données théoriques avec la pratique de terrain, afin de développer une méthodologie de travail. Par l'intermédiaire de cet écrit réflexif, je me suis nourrie d'informations diverses et variées afin d'apprécier la compréhension d'un fonctionnement institutionnel dans l'intégralité de sa dimension et de façon transversale.

Dans un premier temps, j'ai appréhendé le contexte institutionnel au sein duquel se déroulait mon stage, me permettant de constater que celui-ci s'inscrivait au milieu de divers enjeux. Tout d'abord, le public accueilli au CDE fait face à de nombreuses problématiques (psychiatrique, judiciaire) venant s'ajouter à celle de protection de l'enfance. Cela n'est pas sans incidence sur les missions du CDE qui semblent être utilisées pour pallier les dysfonctionnements du dispositif de protection de l'enfance, en accueillant des enfants faute de place dans des structures adaptées, et sur des temps de plus en plus longs, du fait d'un manque de places au sein du département. Le changement de paradigme concernant les missions du CDE a contribué, d'une part, à l'hébergement de mineur au-dessus de la capacité d'accueil des foyers, conduisant à une situation d'engorgement de l'ensemble du CDE, et, d'autre part, à questionner les professionnels sur le sens de leurs actions éducatives. Les valeurs des professionnels ne semblant plus en correspondance avec celle de l'institution ont conduit à un fort turn-over, avec des équipes au Jardin d'enfants et Albatros presque entièrement renouvelées. Dans un second temps, j'ai constaté que la question de l'accueil inconditionnel d'enfants et de « l'urgence dépassée » a des conséquences sur la stabilité du collectif, sur l'organisation des journées, ainsi que sur l'activité des professionnels. Les équipes du Jardin d'enfants et d'Albatros paraissaient alors surchargées et surmenées, rencontrant des difficultés dans la gestion des actes du quotidien qui semblaient se transformer en urgence. Cet état de suractivité et de sureffectif au sein des locaux a nécessité que les acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, se mobilisent et adoptent des stratégies, afin que des orientations soient actées pour désengorger l'institution et retrouver l'essence même de leur intervention, l'accueil en urgence. J'ai observé ainsi qu'une situation de crise au sein de l'institution permet aux acteurs d'élaborer des stratégies afin de provoquer du changement, et ce changement peut aller jusqu'à l'ouverture d'un nouveau foyer. Enfin, l'ouverture du nouveau foyer a permis aux professionnels de (re)gagner en souplesse dans leurs interventions. En parallèle, les équipes

étant stabilisées elles ont pu apprendre à se connaître et à travailler ensemble. Grâce à cet ensemble, à partir du mois de janvier la question des ruptures de scolarité est apparue de façon plus intensive et régulière au sein des discours. L'équipe de direction, d'encadrement ou encore de travailleurs sociaux ont été force de proposition afin d'innover dans les modalités de prise en charge pour répondre aux besoins des mineurs présents en journée dans le collectif. La question des ruptures de scolarité devenant un réel enjeu du CDE pour revendiquer une activité de jour, elle a été formalisée au sein des projets de service, du rapport d'activité, mais également dans mon diagnostic.

*« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite ».*¹⁰⁹

Cette citation me paraît pertinente afin de clôturer mon écrit réflexif, car elle a élargi ma compréhension du fonctionnement d'une organisation. Effectivement, prendre part à la vie des services a favorisé mon intégration au sein d'une équipe pluridisciplinaire, mais également d'être au quotidien auprès de l'équipe d'encadrement et de direction. Cette position d'interface entre l'équipe de direction et les travailleurs sociaux m'a permis de prendre en considération deux pôles « *le système organisationnel et le jeu des acteurs. Ce sont ces derniers qui seront les acteurs du changement s'ils en perçoivent les finalités et s'y engagent. Il est de l'équipe de direction de les y amener* ». ¹¹⁰ Selon moi, mon positionnement stratégique peut réellement permettre de faire du lien entre les professionnels du social et les décideurs, grâce à l'introduction d'un échelon intermédiaire de cadre et expert. Ce poste d'expertise vise à coupler solidement les actions conduites « au front » avec des actions d'ingénierie. À mon sens, mobiliser l'ensemble des professionnels sur de tels projets vise à enrichir la qualité de l'accompagnement, mais également à fédérer une forte culture institutionnelle.

En guise d'ouverture, la quête de reconnaissance identitaire est, selon moi, un point essentiel à aborder. En effet, mon changement de statut (d'assistante de service social à stagiaire sur un poste de chargé de mission) m'a conduit à remettre en question mon identité professionnelle antérieure et prendre du recul avec la pratique de terrain. De plus, être sur un poste qui n'a jamais été formalisé au sein de l'institution est un exercice particulièrement difficile, m'amenant à questionner : suis-je à la hauteur ? Comment l'institution va-t-elle se saisir de mon

¹⁰⁹ Henry ford cité par Matthieu Roelens. *Op. cit.*, p.60.

¹¹⁰ Messiaen Isabelle. *Op. cit.*, p.55.

Lola LANDAIS - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2- <année 2019-2020>

diagnostic ? Les différentes équipes (de direction, d'encadrement, de travailleurs sociaux) vont-elles voir la plus-value du fait d'avoir un poste de chargé de mission au sein du CDE ? Si l'on se réfère aux trois principes de reconnaissance identifiés par A. Honneth¹¹¹ on pourrait dire que mes questionnements étaient en lien avec le besoin de reconnaissance à travers « la sphère collective », l'idée étant que le sujet doit avoir le sentiment d'être utile à la communauté et que celle-ci prend en compte sa participation. Et il est vrai que cette question de l'utilité est très prégnante au sein de mon stage, aussi bien au niveau de mon statut, de mon rôle, du poste que j'incarne ou encore des résultats de mon diagnostic. Aujourd'hui, je pense que cette quête de l'utilité m'a aussi conduit à me laisser happer par la question de l'urgence ou encore la gestion du quotidien au sein des foyers, car j'avais la volonté de me rendre utile, en venant en soutien aux professionnels, au détriment de ma mission de stage que je laissais alors parfois de côté. Avec du recul, je m'aperçois que ces réflexions sont très bénéfiques, car, comme l'expliquent Ulrich Beck¹¹² et Anthony Giddens¹¹³ elles me permettent de porter un regard réflexif sur ma pratique professionnelle. Enfin, cela favorise une prise de conscience sur le fait que tout au long de ma carrière professionnelle je serai amenée à déconstruire et reconstruire ma pratique professionnelle.

¹¹¹ Bedin Véronique. *La reconnaissance des revendications collectives à l'estime de soi*. Sciences humaines, 2013, p 13.

¹¹² Beck Ulrich. *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*. Flammarion, 2015 cité par Milburn Philip. *Auteurs contemporains*. Licence 3 sociologie, Université de Rennes 2, 2018.

¹¹³ Giddens Anthony et al. *La troisième voie face aux critiques: le renouveau de la social-démocratie*. Paris: Seuil, 2002 cité par Milburn Philip. *Auteurs contemporains*. Licence 3 sociologie, Université de Rennes 2, 2018.

Bibliographie

Ouvrages :

- Barreyre, J.-Y. (2014). *Éloge de l'insuffisance les configurations sociales de la vulnérabilité*. Erès. 286 p.
- Beck, U. (2015). *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*. Flammarion., 521 p.
- Bedin, V. (2013). *La reconnaissance, des revendications collectives à l'estime de soi*. Éditions Sciences humaines. 123 p.
- Bezes P. et Musselin C. (2015). « *Chapitre 5 / Le new public management. Entre rationalisation et marchandisation ?* », dans : Laurie Boussaguet éd., *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ?* Paris, Presses de Sciences Po, « Académique », pp. 125-152.
- Chauvière, M. (2010). *Trop de gestion tue le social*. La Découverte. 224 p.
- Chauvière M. (2004). *Le travail social dans l'action publique. Sociologie d'une qualification controversée*. Paris, Dunod, coll. Action sociale, 2004, 304 p.
- Chopart, J-N. (2000). *Les mutations du travail social*. Dynamiques d'un champ professionnel, Paris, Dunod. 303 p.
- Crozier, M. Friedberg, E. (1977). *Régulation et système » dans l'acteur et le système*. Saint-Amand, Éditions du Seuil, 1992, pp. 283-288.
- Dartiguenave J-Y, Garnier J-F. (2008). *Un savoir de référence pour le travail social*. Erès, 2008, 272 p.
- Ehrendberg, A. (2000). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Poch Odile Jacob. 2000, 414p.
- Giddens, A. Blair, T. Colombani, E. Michel, F. Bouvet, L et Delors, J. (2002). *La troisième voie face aux critiques: le renouveau de la social-démocratie*. Paris: Seuil, 272 p.
- Honoré, B. (1992). *L'hôpital et son projet d'entreprise*. Éditions Privat, paris, 1992, 205 p.
- Verdier, P. (2008). *Guide de l'aide sociale à l'enfance*. Dunod. 536 p.

- Ravon, B et Ion, J. (2012). *Les travailleurs sociaux*. La Découverte, « Repères », 128 p.

Articles/revues :

- Bouts, J. (2008). Et si l'accueil en groupe n'était pas la bonne réponse. *Lien social*, n°881.
<https://www.lien-social.com/Et-si-l-accueil-en-groupe-n-etait-pas-la-bonne-reponse>
- Brémond, P., Gérardin, É., & Ginestet, J. (2002). En quoi l'urgence sociale interroge-t-elle les pratiques professionnelles ? *Empan*, n°46(2), pp. 129-135.
- Castel, R. (1998). Du travail social à la gestion sociale du non-travail | Revue Esprit. *Esprit Presse*, pp. 28-47.
- Charles, C. (2019). Le travail social en intérim Le cas des éducateur.rices intérimaires dans les foyers de l'enfance. *Presses universitaires de France*, n°4, vol. 10, pp. 435-449.
- Delmas, M. (2012). Au cœur de l'urgence. *Empan*, n° 85(1), pp. 167-171.
- Dubasque, D. (s. d.). Le travail social de secteur à l'épreuve des logiques managériales... *Écrire Pour et sur le Travail Social*. Consulté 18 mai 2020, à l'adresse :
<https://dubasque.org/2019/08/12/le-travail-social-en-polyvalence-de-secteur-a-lepreuve-des-logiques-manageriales/>
- Imbert, F. (2010). Qui sont les travailleurs sociaux ? *Les Cahiers Dynamiques*, n° 48(3), pp. 128-136.
- Kesteman, N. (2000). Les mutations du travail social, synthèse de l'ouvrage dirigé par Jean-Noël Chopart. *Revue des politiques sociales et familiales*, 62(1), pp. 132-139.
<https://doi.org/10.3406/caf.2000.930>
- Magne, C. (2011). Le management de l'urgence en protection de l'enfance. *Empan*, n° 84(4), pp. 62-68.
- Picard, D., & Marc, E. (2012). Les conflits au travail. *Que sais-je?*, 2e éd., pp. 104-119.

- Raoul, B. (2002). Un travail d'enquête à l'épreuve du terrain ou « l'expérience de terrain » comme relation en tension. *Études de communication. langages, information, médiations*, n°25, pp. 87-103.
<https://doi.org/10.4000/edc.653>

Thèses/mémoires/rapports :

- ANAS (2012). *Visible & invisible : Le travail social mis à l'épreuve de son utilité et de son efficacité*. n°249, 7 p.
- Avenard, G. Toubon, J. (2015). *Handicap et protection de l'enfance : des droits pour des enfants invisibles*. Le défenseur des droits. 132 p.
https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/rae_2015_accessible.pdf
- Bidon, Y. (1998). *Chacun gère son cas*. Fiche technique. Cadre de l'action éducative et social. 25p.
- Cavillot, P. (2015). *Approche architecturale au service de la qualité d'accueil en foyer de l'enfance*. École des hautes études en santé publique, 70 p. Consulté le 09 juin 2020 à l'adresse
<https://documentation.ehesp.fr/memoires/2015/dessms/cavillot.pdf>
- EHESP (2011). *Les structures innovantes pluri partenariales : une réponse de soins pédopsychiatriques adaptée aux situations d'enfants et d'adolescents dits « incasables »*. Module interprofessionnel de santé publique. 70 p.
- GEPSO (2010). *Panorama des foyers de l'enfance et des établissements publics de protection de l'enfance*. 48 p.
- Landais, L (2020). *Diagnostic : les ruptures de scolarité des mineurs*. Centre départemental de l'enfance. 108 p.
- Le Goff, T (2019). *Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique*. 52 p. Consulté 18 mai 2020, à l'adresse
https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/guide_diffuser_culture_mode_projet_dans_FP.pdf

- Messiaen, I. (2002). *Impulser une démarche de projet au sein d'une MECS pour optimiser l'accompagnement des enfants*. École nationale de la santé publique. 100 p. Consulté 18 mai 2020, à l'adresse <https://documentation.ehesp.fr/memoires/2002/cafdes/messiaen.pdf>
- Mignaval, A. (2005). *Comprendre les spécificités de l'accueil en urgence dans un foyer de l'enfance à travers l'étude de la temporalité*. École nationale de la santé publique. 82 p. Consulté 18 mai 2020, à l'adresse <https://documentation.ehesp.fr/memoires/2005/des/mignaval.pdf>
- Piovesan, D., Robelet, M., et Claverannel, J-P. (2007) . *La main visible des managers associatifs : les transformations en cours du marché et des organisations dans le secteur du handicap*. 20 p.
- Roelens, M. (2018). *La structuration de l'offre d'accueil en urgence : Comment gérer l'afflux sans dégrader la prise en charge des usagers ? L'exemple du centre départemental enfants et famille du 93*. École des hautes études en santé publique. 101 p. Consulté 18 mai 2020, à l'adresse <https://documentation.ehesp.fr/memoires/2018/dessms/Matthieu%20ROELENS.pdf>
- Stéven, T. (2010). *L'accueil d'urgence des enfants placés à l'aide sociale à l'enfance entre principes et réalités. L'exemple du Centre Départemental de l'enfance d'Eure-et-Loir*. École des hautes études en santé publique. 84 p. Consulté 18 mai 2020, à l'adresse <https://documentation.ehesp.fr/memoires/2010/dessms/treguer.pdf>

Documents institutionnels :

- Centre départemental de l'enfance Henri Fréville. *Note d'information trimestrielle n°3*. 2019.
- Centre départemental de l'enfance Henri Fréville. *Rapport d'activité 2018*. 76 p.
- Établissements publics d'Hallouvry. *Projet social 2017-2022*. 28 p.
- Établissements Publics d'Hallouvry. *Projet de direction commune*. 2014. 6 p.

Enseignements :

- Dartiguenave, Jean-Yves. *Sociologie du travail social*. Master 1 IDS, Université de Rennes 2, 2019.
- Le Trividic Harrache, Lila. *Contexte d'émergence de la «suffrance»*. UEF4 « politiques et pratiques d'accompagnement des enfants et des jeunes ». Master 2 ENJEU, EHESP, 2020.
- Milburn Philip. *Auteurs contemporains*. Licence 3 sociologie, Université de Rennes 2, 2018.

Sitographies :

- Analyse stratégique des jeux d'acteurs : Pouvoir, zones d'incertitude et système d'action concret – M. Crozier. (2016). *SI & Management*. Consulté 18 mai 2020, à l'adresse : <http://www.sietmanagement.fr/analyse-strategique-des-jeux-dacteurs-zones-dincertitude-et-systeme-concret-m-crozier/>
- Renoulet, S. (s. d.). *Prendre de la distance oui....mais surtout de la hauteur !* Consulté 18 mai 2020 à l'adresse <https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1128669-prendre-de-la-distance-oui-mais-surtout-de-la-hauteur/>

Liste des annexes

- **Annexe n°1** : Réflexion autour d'un dispositif pour pallier l'engorgement du Centre Départemental de l'Enfance.
- **Annexe n°2** : Support à la rédaction du projet de service d'Albatros.
- **Annexe n°3** : Durée moyenne de séjour au Centre Départemental de l'Enfance en 2018.
- **Annexe n°4** : Durée de séjour hors passager au Centre Départemental de l'Enfance en 2018.

Annexe n°1 : Réflexion autour d'un dispositif pour pallier l'engorgement du Centre Départemental de l'Enfance.

Hypothèses Dispositif Relai Saturation

1^{ère} hypothèse :

Montage d'un service pérenne avec support de journée renforcé à hauteur de 4/5 situations (6 ETP de journée et équipe de surveillants de nuit + temps de psychologue) + augmentation d'1 ETP sur l'Escale pour proposer des alternatives au placement à hauteur de 5 situations et prolonger ainsi l'évaluation à partir du domicile

- **Avantage :** Solution transférable sur un territoire à déterminer et amorcé d'une réflexion sur l'accompagnement de certains profils + complexes (médico-sociaux). Expérience qui pourrait soutenir directement les réflexions à initier dans le cadre d'un COFIL EDEFS/CDE
- **Inconvénients :** Risque de saturation quasi immédiate avec affichage d'un service de moyen séjour qui n'encouragerait pas les sorties (4 places c'est rempli en 2 minutes) + risque de précipiter une réponse qui ne serait pas ajustée aux besoins repérés ??

2^{ème} hypothèse :

Déploiement d'un dispositif d'accueil suffisamment étoffé au pied levé en cas d'épisode de saturation (ces épisodes se profilent avant chaque période de vacances et voire maintenant entre 2 périodes de vacances cf. en ce moment)

Constituer une équipe quasi identique à l'hypothèse 1, équipe déployée en cas de saturation avérée ou imminente (critères pouvant être pris en compte : Escale à 5 pendant plus de 5 jours et services ados en sureffectifs et sans orientation à court terme – Critères à affiner).

Ce dispositif serait, à l'issue, replié et les moyens humains répartis pour partie sur nos équipements classiques avec : 3 sur 6 EPT de jours conservés pour former une sorte de « pool de remplacement » (uniquement arrêts courts pour les rendre re-mobilisables en cas de besoin de réactivation du dispositif secours saturation), les 3 autres ETP verraient leur contrat prendre fin et il s'agirait de réembaucher au besoin à chaque épisode de déploiement du service. L'équipe de nuit pourrait être mise en double des médiateurs pour sécuriser les services la nuit, voire pallier des arrêts médiateurs.

En parallèle, maintien de la demande d'étoffer d'1 ETP l'équipe de l'Escale pour proposer des alternatives au placement à hauteur de 5 situations et prolonger ainsi l'évaluation à partir du domicile

- **Avantage :** agilité, transversalité et sécurisation de notre équipement + affichage d'un dispositif éphémère qui engage moins les finances départementales dans l'immédiat. La stratégie étant de démontrer dans les 12 mois que son activation est de plus en plus fréquente voire qu'on ne parvient plus à le replier. Cela laisse également le temps de penser un projet spécifique avec l'EDEFS indépendamment de la question du manque de places
- **Inconvénients :** Montage complexe avec risque de créer du besoin sur les périodes de repli

NB : Etoffement de l'équipement CDE qui nécessite de renforcer l'encadrement.

Annexe n°2 : Support à la rédaction du projet de service d'Albatros.

AXE 1 : LA PRISE EN COMPTE DE L'INTERET DE L'ENFANT ET DE SES BESOINS FONDAMENTAUX, PHYSIQUES, INTELLECTUELS, SOCIAUX ET AFFECTIFS

Synthèse Thème 1

Les conditions matérielles d'existence et le cadre de vie respectueux de l'intérêt de l'enfant

Quels sont les points forts du service ?

Individualisation dans le collectif
Diversité des modalités de prise en charge
Travail d'équipe

Quels sont les points à améliorer ?

Formalisation des pratiques
Accueil d'urgence
L'accompagnement psychoéducatif
Agencement des espaces

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

La dimension psychoéducatif dans l'accompagnement
L'implication de la maîtresse de maison
L'autonomisation par la gestion du volet alimentaire
L'aménagement des locaux

Synthèse Thème 2

La promotion de la santé

Quels sont les points forts du service ?

Professionnel de santé repérée efficace compétente et disponible

Quels sont les points à améliorer ?

Temps du professionnel de santé
Implication des parents
Partenariat du soin
Outils de communication

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Permettre à l'enfant et au parent d'être acteur de leur santé
Promouvoir des actions de prévention internes et externes

Synthèse Thème 3

Le soutien des liens dans l'intérêt de l'enfant (relations familiales & aux pairs, relations sociales)

Quels sont les points forts du service ?

Réflexion et Elaboration
Adaptabilité et souplesse
Remise en question

Quels sont les points à améliorer ?

Systématiser la proposition du soutien des liens
Evaluation du degré de suppléance (se situer dans une co-intervention avec le parent)
L'organisation de la disponibilité d'écoute et de traitement du contenu de la rencontre enfant-parent

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Créer un espace dédié à la rencontre
Améliorer la collaboration co-éducative avec le parent

Créer un espace dédié d'accompagnement à la parentalité sur le plan institutionnel

Synthèse Thème 4

L'accompagnement à la scolarité et à l'insertion professionnelle

Quels sont les points forts du service ?

Action prioritaire
Vigilance
Appui sur bénévole
Collaboration avec les établissements

Quels sont les points à améliorer ?

Soutien aux devoirs (organisation et de supports)

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Développer un réseau d'aide aux devoirs
Développer un contenu d'actions pour les déscolarisés

Synthèse Thème 5

L'ouverture au monde et l'accès à la citoyenneté

Quels sont les points forts du service ?

Accompagnement individualisé
Adaptabilité du service
Activités collectives (camp et dispositifs I am ...)

Quels sont les points à améliorer ?

Respect de la diversité culturelle sur le plan alimentaire
Accès à la citoyenneté

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Autonomie totale de la préparation des repas
Ouverture aux événements et à la vie de la cité

AXE 2 : LA GARANTIE DES DROITS DES PERSONNES ACCOMPAGNEES ET LEUR PARTICIPATION AU FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE

Synthèse Thème 1

L'exercice des droits et libertés individuels

Quels sont les points forts du service ?

Connaissance des professionnels - Pratique éclairée

Quels sont les points à améliorer ?

Utilisation des outils en tant que support à l'accompagnement
Adaptation de certains outils à la diversité du public
Limiter les gestes du quotidien / la personne dans le collectif

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Communication spécifique des informations médicales à partager
Formalisation de la communication des droits et devoirs au moment de l'admission / l'enfant / la famille
Réaménagement des locaux / assurer la confidentialité à tous les étages

Synthèse Thème 2

Le respect des règles relatives à l'autorité parentale et le maintien des liens familiaux

Quels sont les points forts du service ?

Connaissance sur l'exercice de l'autorité parentale
Volonté collective de le respecter
Capacité à s'adapter au cas par cas
Capacité à parler et faire exister le parent au quotidien

Quels sont les points à améliorer ?

Mise en oeuvre des droits de rencontre de manière immédiate dès lors qu'ils sont accordés

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Clarifier le partenariat avec l'ASE sur ce sujet
Les espaces d'accueil des familles
Engagement en formation continue

Synthèse Thème 3

La consultation et la participation au fonctionnement de la structure

Quels sont les points forts du service ?

Adaptabilité et réactivité

Quels sont les points à améliorer ?

Expression collective

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Rechercher et expérimenter de nouveaux outils d'expression du groupe adapté à la réalité du caractère éphémère et mouvant du collectif
Associer les parents tout en préservant l'espace de protection du jeune

AXE 3 : LA PERSONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT, LA COORDINATION DES INTERVENTIONS, LA COHERENCE ET LA CONTINUITÉ DES PARCOURS

Synthèse Thème 1

La participation des mineurs/jeunes majeurs et de leurs parents à leur projet d'accompagnement individualisé (PAI)

Quels sont les points forts du service ?

Contacts réguliers, l'appartenance familiale et / ou culturelle est considérée, le parent est pensé,

Quels sont les points à améliorer ?

La formalisation du PAI
Repenser le travail avec les parents sur le plan de leur implication

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

DAI avec le jeune
Etat des lieux des outils supports du projet d'accompagnement
DAI, synthèses et bilan avec les parents

Synthèse Thème 2

La coordination des interventions au sein de la structure dans un cadre formalisé

Quels sont les points forts du service ?

Communication verbale et écrite

Quels sont les points à améliorer ?

Etat des lieux des outils,
Rigueur de compléments aux dossiers

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Dimension psychoéducatif

Synthèse Thème 3

La continuité des parcours et la cohérence des actions avec les partenaires

Quels sont les points forts du service ?

Savoir faire si temporalité d'action respectée

Quels sont les points à améliorer ?

Contenu trace concret pour le jeune

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Définition des rôles avec ASE
Améliorer la visibilité des interventions / aux parents et les enfants

AXE 4 : LA PREVENTION ET LA GESTION DES RISQUES LIES A LA SITUATION DE VULNERABILITE DES PERSONNES ACCOMPAGNEES

Synthèse Thème 1

La promotion de la bientraitance et la prévention des actes violents

Quels sont les points forts du service ?

Anticipation réactivité souplesse réflexion d'équipe régulière

Quels sont les points à améliorer ?

Les analyses de pratiques sont discontinues, les doublures ne sont pas permanentes
Aménagement systématiquement individualisé

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Travaux d'aménagement du service
Obtention de la totalité des temps plein
Réflexion quant à la présence d'un seul professionnel pour un nombre important de jeunes

Synthèse Thème 2

La gestion et le traitement des situations de crise

Quels sont les points forts du service ?

Bonne communication entre professionnels de l'équipe
Bonne réactivité sur appui de la cohésion d'équipe

Quels sont les points à améliorer ?

Mode d'information aux nouveaux professionnels et stagiaires
Le lien entre les niveaux du service et de l'institution

Quels seraient les axes de travail prioritaires sur ce thème à 5 ans ?

Une vigilance à la bonne connaissance des protocoles par les nouveaux professionnels
La prise en compte de cette réalité du service au niveau institutionnel

Annexe n° 3 : Durée moyenne de séjour au Centre Départemental de l'Enfance en 2018.¹¹⁴



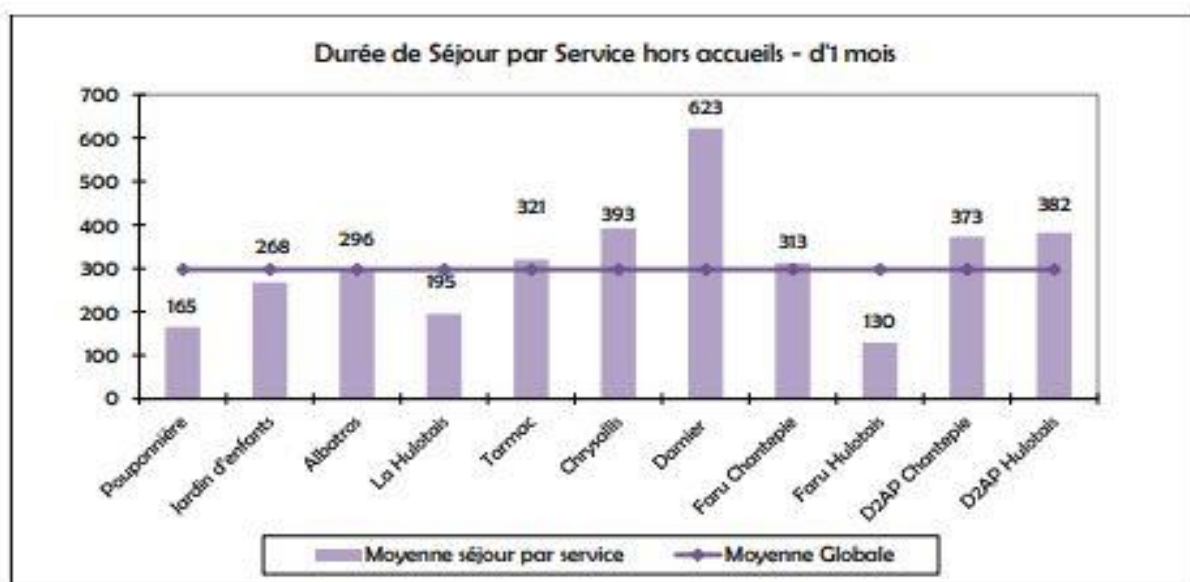
¹¹⁴ Graphique issu du rapport d'activité du CDE, 2018.

Annexe n°4 : Durée de séjour hors passagers au Centre Départemental de l'Enfance en 2018.¹¹⁵

Il s'agit des mineurs accueillis plus d'un mois, pour lesquels le CDE produit un projet d'accompagnement, et une évaluation des situations des mineurs (Projet Pour l'Enfant)

	MOYENNE SEJOUR EN JOUR	MOYENNE SEJOUR EN MOIS
POUPONNIERE	165	5,5
JARDIN D'ENFANTS	268	8,9
ALBATROS	296	9,9
LA HULOTAIS	195	6,5
TARMAC	321	10,7
CHRYSALLIS	393	13,1
DAMIER	623	20,8
FARU CHANTEPIE	313	10,4
FARU LA HULOTAIS	130	4,3
D2AP CHANTEPIE	373	12,4
D2AP LA HULOTAIS	382	12,7
TOTAL CDE	297	9,9

La durée de moyenne de séjour, 9,9 mois, est en légère augmentation par rapport à 2017 (9,8 mois et 8,6 mois en 2016). Cet allongement impacte de manière significative la mission d'accueil d'urgence dévolue au CDE.



¹¹⁵ Graphique issu du rapport d'activité du CDE, 2018.

LANDAIS	Lola	10 juillet 2020
Master 2 mention santé publique Parcours : « Enfance, jeunesse : politiques et accompagnements »		
L'émergence progressive des ruptures de scolarité comme préoccupation collective au sein d'un centre de l'enfance		
Promotion 2019-2020		
<p>Résumé :</p> <p>« Faire plus avec moins de moyens ou à moyens constants » est une équation presque impossible à laquelle le centre de l'enfance a été confronté pendant plusieurs mois. Au cœur de l'intervention en urgence, les membres de l'institution ont dû faire face, d'une part, à l'allongement de la durée d'accueil des mineurs et, d'autre part, à la présence en journée des enfants en rupture de scolarité.</p> <p>Ces phénomènes donnent un nouveau visage au travail éducatif des professionnels ; en même temps qu'ils provoquent un sentiment de désarroi, les bousculant dans leurs pratiques au quotidien.</p> <p>Cet écrit réflexif propose une mise en lumière de la place accordée à la question des ruptures de scolarité, au sein d'un environnement institutionnel aux prises avec divers enjeux : augmentation de l'activité, saturation des divers services et volonté d'innover dans les modalités d'intervention afin de répondre aux nouveaux besoins des mineurs.</p>		
<p>Mots-clés : protection de l'enfance, engorgement, suractivité, projets, diagnostic, rupture de scolarité.</p>		
<p><i>L'École des Hautes Études en Santé Publique, l'Université Rennes 1 et l'Université Rennes 2 n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		