



**MOBILISER ET SOUTENIR LES COMPETENCES PARENTALES  
EN MECS, UNE REponse POSSIBLE AUX BESOINS DE  
L'ENFANT...**

**VERS LA CREATION D'UN DISPOSITIF ENFANCE ET PARENTALITE.**

*Emmanuel FERRAND*

Année 2023

*cafedes*



---

# Remerciements

---

Je remercie en premier lieu Mme LALOGÉ, responsable de la formation CAFDES à l'IRTS de la Réunion pour sa disponibilité et ses encouragements.

J'adresse également mes remerciements à Mme CASTAGNE qui m'accompagné tout au long de la rédaction de ce mémoire pour la qualité de ses interventions et la pertinence de ses conseils.

Je tiens à remercier particulièrement l'équipe de Direction de la MECS Les FILAOS, Mr MURAT Directeur et mon collègue Mr LAMBERT, Responsable éducatif, pour leur soutien et leurs encouragements.

Je remercie les équipes pour leur engagement, leur collaboration et leur professionnalisme.

Enfin, je remercie ma femme pour la patience dont elle a su faire preuve et du soutien qu'elle m'a témoigné durant ces années de formation.



---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 La protection de l'enfance entre l'intérêt de l'enfant et le maintien du lien avec ses parents .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 L'intérêt de l'enfant, entre normes juridiques et réponse à ses besoins fondamentaux.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Des fondements établis autour d'une responsabilité partagée : .....	5
1.1.2 La reconnaissance de l'autorité parentale au regard de l'intérêt de l'enfant.....	6
1.1.3 Vers une culture des besoins fondamentaux... ..	8
<b>1.2 La place de la famille dans la mesure de placement .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Une position mouvante au regard de l'histoire .....	12
1.2.2 Le travail avec la famille une réponse possible au regard de l'évaluation de leurs compétences.....	15
1.2.3 Un cadre et une stratégie définis par le législateur .....	19
<b>1.3 Le soutien à la parentalité, un enjeu de la protection de l'enfance .....</b>	<b>22</b>
1.3.1 La parentalité, origine et définition .....	22
1.3.2 Des enfants et des familles en danger.....	23
1.3.3 Un manque de déclinaison de la politique de soutien à la parentalité dans le champ de la protection de l'enfance .....	25
1.3.4 Des leviers d'action mobilisables .....	26
<b>1.4 Conclusion.....</b>	<b>27</b>
<b>2 Le maintien des liens avec la famille et le soutien à la parentalité, diagnostic de la MECS les Filaos dans son environnement .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 La Réunion, un territoire jeune et fragile .....</b>	<b>29</b>
2.1.1 Le contexte socioéconomique Réunionnais.....	29
2.1.2 L'évolution du modèle familial.....	31
2.1.3 La jeunesse réunionnaise, une population en tension .....	33
<b>2.2 La protection de l'enfance à la Réunion .....</b>	<b>34</b>
2.2.1 Les spécificités du public.....	34
2.2.2 Des chiffres en augmentation .....	36
2.2.3 Des choix politiques à questionner .....	38

2.3	<b>La MECS les Filaos, un établissement de la Croix Rouge Française (CRF).....</b>	<b>41</b>
2.3.1	L'engagement de la CRF .....	41
2.3.2	La MECS les Filaos .....	43
2.4	<b>La reconnaissance de la place des familles une dimension à questionner à l'échelle institutionnelle .....</b>	<b>45</b>
2.4.1	Le cadre de la loi 2002-02 à formaliser .....	45
2.4.2	Un défaut de culture en faveur des familles .....	46
2.4.3	Des espaces à repenser .....	47
2.4.4	Une réponse aux missions insatisfaisantes.....	48
2.5	<b>Conclusion .....</b>	<b>48</b>
3	<b>Adapter et développer l'offre d'accompagnement : vers la création d'un dispositif enfance et parentalité.....</b>	<b>49</b>
3.1	<b>De l'analyse à la conceptualisation : .....</b>	<b>49</b>
3.2	<b>Le projet et ses enjeux .....</b>	<b>53</b>
3.2.1	Déployer et renforcer le dispositif d'accompagnement pour soutenir et développer les compétences parentales.....	53
3.2.2	Les principaux enjeux .....	54
3.3	<b>La conduite du projet, une stratégie directoriale multidimensionnelle : .</b>	<b>56</b>
3.3.1	Promouvoir à l'externe .....	57
3.3.2	Fédérer en interne .....	59
3.3.3	Structurer et formaliser la dynamique de projet.....	62
3.3.4	Le projet, outil de management au service des ressources humaines.....	68
3.3.5	Le déploiement du projet.....	74
3.4	<b>Conclusion de la 3<sup>ème</sup> partie .....</b>	<b>81</b>
4	<b>Les perspectives .....</b>	<b>82</b>
	<b>Conclusion .....</b>	<b>85</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>87</b>
	<b>Liste des annexes.....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AAP Appel à Projet  
AED Aide Educative à Domicile  
AEMO Action éducative en milieu ouvert  
APECA Association pour la Prévention de l'Enfance Coupable et Abandonnée  
ASE Aide sociale à l'enfance  
ATC Autorités de Tarification et de Contrôle  
ATD Quart-Monde Agir pour tous dans la dignité  
CA Conseil d'Administration  
CAF Caisse d'allocations familiales  
CAFDES Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur ou de services d'établissements  
CESF Conseillers en économie sociale et familiale  
CFAS Code de la Famille et de l'Action Sociale  
CIDE Convention internationale des droits de l'enfant  
CNAPE Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant  
CODIR Comité de direction  
ConEDH convention Européenne des droits de l'Homme  
COPIL Comité pilotage  
COTECH Comité Technique  
CPOM Contrat d'Objectifs et de Moyens  
CPOM Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens  
CRF Croix Rouge Française  
CRIP Cellule départementale de recueil des informations préoccupantes  
CRSR Croix-Rouge sur Roues  
CSE Conseil Social et Economique  
CTFP Centre Territorial de Formation Professionnelle  
CVS Conseil de Vie Social  
DAP Délégation d'autorité parentale  
DEF Direction Enfance Famille  
DEIS Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale  
DIPC Document Individuel de Prise en Charge  
DiQASM Direction de la Qualité de l'accompagnement social et médico-social  
DITEP Dispositif Intégré Thérapeutique Educatif et Pédagogique  
DQ Démarche Qualité  
DRESS Direction de la Recherche, des Etudes, de l'évaluation et des Statistiques

DT Direction Territoriale  
DUDH Déclaration universelle des droits de l'Homme  
DUERP ou DUER Document Unique d'Evaluation des Risques Psychosociaux  
EHPAD Etablissement d'Hébergement pour Personne Agées Dépendantes  
ESSMS Etablissements et services sociaux et médicaux sociaux  
ETP Équivalent temps plein  
GAP Groupes d'Analyse des Pratiques  
HAS Haute Autorité de Santé  
HCF Haut Conseil de la Famille  
HUDA Hébergement d'Urgence des Demandeurs d'Asile  
ICP Indicateurs Clés de Performance  
IGAS Inspection Générale des Affaires Sociales  
INSEE Institut national de la statistique et des études économiques  
IP Informations Préoccupantes  
IRP Instances représentatives du personnel  
MAESF Mesures d'Accompagnement en Economie Sociale et Familiale  
MECS Maison d'Enfants à Caractère Social  
MJAGBF Mesure Judiciaire d'Aide à la Gestion du Budget Familial  
OMS Organisation mondiale de la santé  
ONPE Observatoire national de la protection de l'enfance  
ONPES Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale  
ONPES Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale  
PAD ou PEAD Placement Educatif à Domicile  
PDALHPD Plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées  
PE Projet d'établissement  
PIPPI Programme d'action pour la prévention de l'institutionnalisation  
PIROI Plateforme d'Intervention Océan Indien  
PMI Protection Maternelle et Infantile  
PPA Projet Personnalisé d'Accompagnement  
PPE Projet Pour l'Enfant  
PPI Programmation Pluriannuelle d'Investissement  
QVTC Qualité de Vie et les Conditions de Travail  
RH Ressource Humaine  
RPS Risques psycho-sociaux  
RSA Revenu de Solidarité Active  
SAF Syndrome d'Alcoolémie Fœtal  
SAI Service d'Accueil en Internat

SAJ Service d'Accueil de Jour

SAP Service d'Accompagnement Personnalisé

SDOSMS Schéma Départemental de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale

SSIAD Service de soins infirmiers à domicile

TDC Tiers Digne de Confiance

TISF Travailleurs d'intervention sociale et familiale



## Introduction

Le 14 Décembre 2021, Adrien TAQUET, secrétaire d'État chargé de la protection de l'enfance, déclarait au Sénat sur le projet de loi relatif à la protection des enfants : « Bien qu'investis de l'autorité parentale, tous les parents ne disposent pas forcément de compétences parentales innées, mais en chacun peuvent sommeiller des ressources que nous nous devons d'identifier, de stimuler et d'étayer pour que l'enfant puisse en bénéficier »<sup>1</sup>.

Mes années d'expérience dans le secteur social et médicosocial m'autorisent aujourd'hui à attester de la pertinence de ce propos et à promouvoir en tant que Directeur au respect de l'intérêt de l'enfant à travers la mise en œuvre d'une politique institutionnelle de soutien à la parentalité.

Références internationales, la Charte des Droits de l'Homme, la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE), les recommandations du Conseil de l'Europe inscrivent l'intérêt supérieur de l'enfant et la réponse à ses besoins fondamentaux comme des obligations inhérentes aux respects de ses droits. En conséquence, chaque Etat partie est donc tenu de satisfaire à l'ensemble de ces obligations au-delà de la seule responsabilité des parents.

La décision de placement comme le souligne l'article 375-7 du code civil n'entrave en rien l'exercice de l'autorité parentale tant qu'elle n'est pas inconciliable avec cette mesure judiciaire ou administrative.

Or les décisions de déchéance de l'autorité parentale restent rares. En 2020, sur les 370 200 enfants confiés à l'Aide sociale à l'enfance (ASE) seulement 1% ont vu leurs parents concernés par une mesure de retrait partiel ou total de l'autorité parentale<sup>2</sup>. Fort de ce constat, il apparaît aujourd'hui que le parent, détenteur de l'autorité parentale, doit être reconnu un acteur majeur et incontournable du processus d'accompagnement de l'enfant.

Si l'intérêt supérieur de l'enfant se révèle comme un principe fondamental dans l'ensemble des textes réglementaires, il n'en demeure pas moins, que son appréciation reste très subjective faute de critères précis d'évaluation. Le degré de satisfaction de ses besoins fondamentaux et l'appréciation du respect de ses droits permettent de mieux en cerner la teneur.

---

<sup>1</sup> Discours Adrien TAQUET, secrétaire d'État chargé de la protection de l'enfance, sur le projet de loi relatif à la protection des enfants, au Sénat le 14 décembre 2021

<sup>2</sup> DRESS (2020), Fiche 27 : Les bénéficiaires de l'aide sociale à l'enfance en 2020

Comme le souligne Emilie POTIN, depuis le début du XXI siècle, l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) est passée d'une logique de protection à une logique de soin du lien défectueux « en liant causalement les difficultés des enfants à la problématique de la famille, en en faisant non-plus un symptôme des dysfonctionnements parentaux, mais une production de tout le système »<sup>3</sup>.

Accorder une place aux parents, c'est en premier lieu les amener à se positionner en tant qu'acteur à part entière de la mesure de protection, potentiellement capable de satisfaire aux besoins fondamentaux de leur enfant. Mais c'est aussi éviter que ce dernier ne s'engage dans un parcours de rupture du fait de sa non acceptation du placement ou d'un retour prématuré au domicile.

A cette fin, la stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022 précise que « les parents des enfants accompagnés ont eux aussi besoin d'être accompagnés pour préparer l'avenir de leur relation et/ou pour trouver leur place dans le dispositif et en tout cas travailler, chaque fois que pertinent, le lien avec l'enfant .»<sup>4</sup>

Travailler avec la famille nécessite d'assimiler un contexte familial et social souvent « marqué par des éléments de grande vulnérabilité ». C'est aussi être capable de comprendre et d'accueillir la souffrance des enfants et des parents.

A partir de ce postulat, le soutien à la parentalité va prendre tout son sens. La prise en charge ne s'envisage plus seulement sur la base des défaillances parentales constatées et sur lesquelles il faut agir, mais sur l'identification et la prise en compte des ressources du ou des parents. Depuis la loi du 5 mars 2007<sup>5</sup>, le législateur a mis à disposition des autorités judiciaires et administratives des modalités de placement qui autorisent à inscrire l'enfant et sa famille dans un parcours évolutif bâti autour du bien-être de l'enfant et du développement des compétences parentales.

Ce changement de paradigme et cette évolution du cadre législatif trouvent un écho particulier dans la spécificité du contexte Réunionnais. Département insulaire, ce territoire se distingue par un contexte socioéconomique fragile. Classé au 3ème rang des départements français concernant les violences intrafamiliales, avec une part de famille

---

<sup>3</sup> POTIN E., Enfants placés, déplacés, replacés : parcours en protection de l'enfance, Toulouse, Eres, 2012 p 33

<sup>4</sup> Pacte pour l'enfance - Stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022

<sup>5</sup> • LOI n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance JORF n° 0055 du 6 mars 2007

monoparentale qui représente près de la moitié des structures familiales, la famille réunionnaise se caractérise par sa grande vulnérabilité et engage à des réponses politiques ambitieuses qui, à ce jour, restent limitées.

En prenant mes fonctions au sein de la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) Les Filaos, j'ai pu constater que les pratiques professionnelles se concentraient principalement sur l'enfant et que les familles étaient peu inscrites dans le parcours institutionnel. Ce manque d'attention vis-à-vis des détenteurs de l'autorité parentale se traduit non seulement par un discours éducatif, empreint de représentations plutôt disqualifiantes à l'égard des parents mais également par un déficit structurel et humain qui limite la mise en œuvre d'un travail de lien entre l'enfant et sa famille. Or aux travers des rencontres que nous avons pu mener auprès de ces derniers, nous avons relevé qu'il y avait une réelle envie des parents comme de l'enfant d'être reconnus comme co-auteurs du parcours de placement.

Au regard des évolutions du secteur de la protection de l'enfance et des spécificités de mon environnement institutionnel, je définis donc la problématique suivante :

Quels leviers d'action pour accompagner l'exercice de la parentalité dans le respect de l'intérêt de l'enfant tout au long de son parcours au sein de la MECS les Filaos ?

Pour répondre à cette problématique, je m'attacherai dans un premier temps à vous présenter les évolutions des modalités d'interventions qui encadrent le secteur de la protection de l'enfance en précisant les conséquences et les opportunités qu'elles induisent pour l'enfant, sa famille et les professionnels.

Dans un second temps, je vous exposerai une analyse du contexte réunionnais par une approche socioéconomique complétée par un état des lieux de la politique de la protection de l'enfance sur ce territoire. Je vous présenterai ensuite la MECS les Filaos à travers l'engagement de la Croix rouge française en vous précisant les composantes et les constats qui caractérisent cet établissement.

Dans la dernière partie de ce mémoire, je vous déclinerai la stratégie retenue pour adapter et développer l'offre d'accompagnement en faveur de l'enfant et de sa famille. Elle détaillera notamment les modalités de sa mise en œuvre à l'échelle de l'établissement, de la gouvernance, des partenaires et de la population concernée.



# **1 La protection de l'enfance entre l'intérêt de l'enfant et le maintien du lien avec ses parents**

## **1.1 L'intérêt de l'enfant, entre normes juridiques et réponse à ses besoins fondamentaux.**

### **1.1.1 Des fondements établis autour d'une responsabilité partagée :**

La Déclaration Universelle des Droits De l'Homme (DUDH) de 1948 donne « à tous les membres de la famille...droit à la protection de la société et de l'Etat »<sup>6</sup>. Adopté sous forme de résolution, ce texte fondateur ne relève pas de valeur juridique contraignante, il demeure néanmoins une source idéologique qui nourrit les textes internationaux et nationaux.

En référence à la DUDH, la Convention Européenne des Droits de l'Homme (ConEDH)<sup>7</sup> vient établir en 1950 un cadre juridique qui oblige les états partis aux respects des droits individuels à « toute personne » relevant de sa juridiction. Elle définit le droit au respect de la vie familiale comprenant le droit des parents de rester en contact avec eux, et le droit des enfants d'être avec leurs parents. Dans son article 5, la ConEDH introduit également la notion de responsabilité des 2 parents et elle engage en suivant celle des États membres à « prendre les mesures nécessaires dans l'intérêt des enfants ».

La Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE)<sup>8</sup> de 1989, ratifié par la France en 1990, réintroduit dans son article 18, cette notion de « responsabilité partagée » en précisant que « pour garantir et promouvoir les droits énoncés de la présente convention, les Etats parties accordent l'aide appropriée aux parents et aux représentants légaux de l'enfant dans l'exercice de la responsabilité qui leur incombe d'élever l'enfant. ».

L'enfant sujet de droits se trouve donc au cœur d'une « intrication complexe » de responsabilités au service de son bien-être qui implique ses représentants légaux, les pouvoirs publics ainsi que les institutions et les services chargées de veiller à son intérêt. En France, cet enjeu de responsabilité visant l'intérêt de l'enfant s'est traduit par une évolution du cadre législatif concernant d'une part l'exercice de l'autorité parentale avec la loi du 4 mars 2002<sup>9</sup> rénovant la loi du 04 Juin 1970 et d'autre part la réforme de la protection

---

<sup>6</sup> Déclaration universelle des droits de l'homme - 10 décembre 1948

<sup>7</sup> Convention Européenne des droits de l'Homme - 4 novembre 1950

<sup>8</sup> Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) - 2 septembre 1990

<sup>9</sup> LOI n° 2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale. JORF du 5 mars 2002

de l'enfance amorcée au début des années 2000 au regard de la loi du 5 mars 2007<sup>10</sup>, de la loi du 14 mars 2016<sup>11</sup> et dernièrement de la loi du 7 Février 2022<sup>12</sup>.

Cette nouvelle trajectoire des politiques publiques en faveur de l'enfant positionne la mission éducative au titre du titulaire de l'autorité parentale à la croisée de l'aide et du contrôle tout en reconnaissant celui-ci comme un acteur « indissociable de l'accompagnement de l'enfant »<sup>13</sup> dans le parcours de placement.

### **1.1.2 La reconnaissance de l'autorité parentale au regard de l'intérêt de l'enfant**

La notion d'autorité parentale est relativement récente en France. Instaurée par la loi du 4 juin 1970<sup>14</sup>, son introduction dans le droit français vient marquer une rupture avec le modèle d'organisation familiale du *pater familias*. La toute-puissance paternelle est remplacée par l'autorité parentale qui échoit désormais en partage aux deux parents.

La loi n° 2002-305 du 4 mars 2002<sup>15</sup> vient donner une nouvelle définition en précisant que « *l'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant* ». L'autorité parentale ne s'exerce pas dans l'intérêt des parents mais dans celui de l'enfant, reconnu comme sujet de droit. Elle se définit donc comme une fonction, celle de protéger l'enfant, d'assurer son éducation et de permettre son développement.

Dans le cadre de la protection de l'enfance, comme le souligne l'article 375-7 alinéa 1er du Code civil, « *les père et mère dont l'enfant a donné lieu à une mesure d'assistance éducative conservent sur lui leur autorité parentale et en exercent tous les attributs qui ne sont pas inconciliables avec l'application de la mesure* ». Le service gardien, et donc par délégation l'établissement, accomplit les actes usuels relatifs à sa surveillance et à son éducation (art. 373-4). En dehors de ces actes usuels, l'autorisation des parents est requise.

---

<sup>10</sup> LOI n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance JORF n° 0055 du 6 mars 2007

<sup>11</sup> LOI n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant JORF n° 0063 du 15 mars 2016

<sup>12</sup> LOI n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants JORF n° 0032 du 8 février 2022

<sup>13</sup> ML LAGANDRÉ, (2008) Recommandation des Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP) *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médicosociaux (ANESM)

<sup>14</sup> Loi n° 70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale

<sup>15</sup> LOI n° 2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale JORF du 5 mars 2002

Par conséquent, reconnaître l'autorité parentale des parents en cas de placement de leur enfant implique de leur accorder des droits tout au long de la prise en charge afin de leur permettre d'exercer leurs fonctions parentales.

Cependant, force est de constater que la reconnaissance des droits des parents est récente. La loi du 4 juin 1984<sup>16</sup>, texte fondamental, marque l'introduction de la place des parents dans les services de l'ASE. Les parents sont considérés comme sujets de droits et doivent, à ce titre, être informés sur les prestations d'aide sociale à l'enfance, participer aux décisions relevant de leur enfant et être accompagnés par la personne de leur choix dans leurs démarches.

En 2000, le rapport P. Naves-C Cathala<sup>17</sup> vient interroger la manière dont les institutions répondent à leurs missions d'accompagnement et de soutien vis-à-vis de l'enfant et de sa famille. Il invite à ce que l'enfant et ses parents se trouvent au centre de la démarche éducative et que la période de placement soit mise à profit pour engager un travail de restauration et de reconstruction de la fonction parentale. En 2001, le rapport Roméo incite à aller dans ce sens, en soulignant l'intérêt de faire évoluer les pratiques professionnelles, de promouvoir à un travail de coéducation qui s'inscrit dans une démarche de soutien aux compétences parentales.

Ces rapports apparaissent comme des prémices du nouveau cadre réglementaire amorcé par la loi du 2 Janvier 2002<sup>18</sup>, réformant l'action sociale et médico-sociale qui vise à répondre à l'intérêt de l'enfant et à favoriser la participation des parents.

Si la loi du 5 Mars 2007 réformant la protection de l'enfance, parfois jugée trop « parentaliste » reconnaît le parent comme co-constructeur du Projet Pour l'Enfant (PPE), la loi du 14 Mars 2016 est venue recentrer le dispositif de la protection de l'enfance sur les besoins de l'enfant. Ce texte prévoit désormais que le PPE est établi par le président du Conseil Départemental en concertation avec les titulaires de l'autorité parentale, bien que ce document ne soit pas négocié, il s'agit toujours d'associer ces derniers en leur permettant de participer à la démarche d'élaboration de manière « concertée ». Cette loi insiste aussi sur l'intérêt de soutenir la compétence parentale au-delà du placement en assurant un

---

<sup>16</sup> Loi n° 84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance, et au statut des pupilles de l'Etat

<sup>17</sup>P. NAVES, C. CATHALA, (2000), *Rapport Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille.*

<sup>18</sup> LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. JORF du 3 janvier 2002

accompagnement qui permette le retour et le suivi de l'enfant dans sa famille dans les meilleures conditions.

En juin 2021, la Direction de la Qualité de l'accompagnement social et médico-social (DiQASM), ex ANESM, indique que la mesure de placement est par « vocation temporaire »<sup>19</sup> et qu'en conséquence les interventions relevant de la protection de l'enfance engagent de manière concomitante à protéger l'enfant et à soutenir les titulaires de l'autorité parentale, quelles que soient les difficultés rencontrées par ces derniers.

Même si la loi du 7 février 2022, encourage le recours à des délégations de l'autorité parentale à un Tiers Digne de Confiance (TDC), ces mesures restent exceptionnelles. Comme le souligne la cour des comptes dans son rapport de Novembre 2020 : « *Dans la majorité des départements contrôlés, les recours au délaissement parental et à la délégation d'autorité parentale (DAP) sont rares.* »<sup>20</sup> En 2020, sur les 370 200 enfants confiés à l'ASE seulement 1%<sup>21</sup> a vu leurs parents concernés par une mesure de retrait partiel ou total de l'autorité parentale.

La reconnaissance de l'exercice de l'autorité parentale au regard de la participation des parents et de l'étayage des habiletés parentales apparaît aujourd'hui comme une composante obligée et essentielle de la protection de l'enfant, qui dans son intérêt et dans le respect de ses droits, vise à garantir la prise en compte de ses besoins fondamentaux.

### **1.1.3 Vers une culture des besoins fondamentaux...**

La détermination des « besoins » propres à l'enfant est introduite dès 1989 par la CIDE au regard des droits spécifiques qui leur sont attribués. Bien qu'en France, la notion de « besoins fondamentaux » ne soit apparue que tardivement dans le répertoire réglementaire avec la loi de 2005, le qualificatif de « fondamental » accorde à ces besoins un caractère essentiel garant du bon développement de l'enfant. Dès son 1er article, la loi du 14 Mars 2016, donne un nouveau sens à la politique de la protection de l'enfance en inscrivant la satisfaction des besoins fondamentaux comme un élément de référence de l'appréciation de la situation de l'enfant. La loi du 7 Février 2022 vient conforter cette orientation dans la définition de la maltraitance qui se détermine comme le fait de compromettre ou de porter

---

<sup>19</sup>R. HARD, C. LORETTE,(2021), *Argumentaire : Améliorer l'accompagnement des enfants à la sortie des dispositifs de protection de l'enfance*, HAS.

articles 375, 375-2 et 375-5 du code civil, article L. 222-5 du CASF

<sup>20</sup> Rapport de la Cour des comptes, (2020), *La protection de l'enfance - Une politique inadaptée au temps de l'enfant Rapport public thématique*

<sup>21</sup> DRESS (2020) *Les bénéficiaires de l'aide sociale à l'enfance en 2020*

atteinte au développement, aux droits, aux besoins fondamentaux et à la santé d'une personne au regard de sa vulnérabilité.

Cette évolution du cadre législatif nous amène aujourd'hui à penser l'action éducative en fonction de la capacité de l'ensemble des acteurs concernés, famille, pouvoir public et association à répondre « aux besoins fondamentaux », ce que Nadège SEVERAC appelle « la culture des besoins fondamentaux »<sup>22</sup>.

Adossée à la loi de 2016, la démarche de consensus<sup>23</sup> présidée par le Dr MARTIN BLACHAIS est venue apporter des éclaircissements quant au périmètre et au contenu des besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance. Comme l'indique ce rapport, cette démarche n'a pas pour finalité de vouloir imposer une norme standardisée où la fonction parentale est réduite à des compétences prédéfinies qui supposent l'attribution du titre de « bon » ou de « mauvais » parent, mais plutôt de sensibiliser l'entourage de l'enfant à la nécessité de lui garantir des conditions de « parentage » pour favoriser son inscription dans la société.

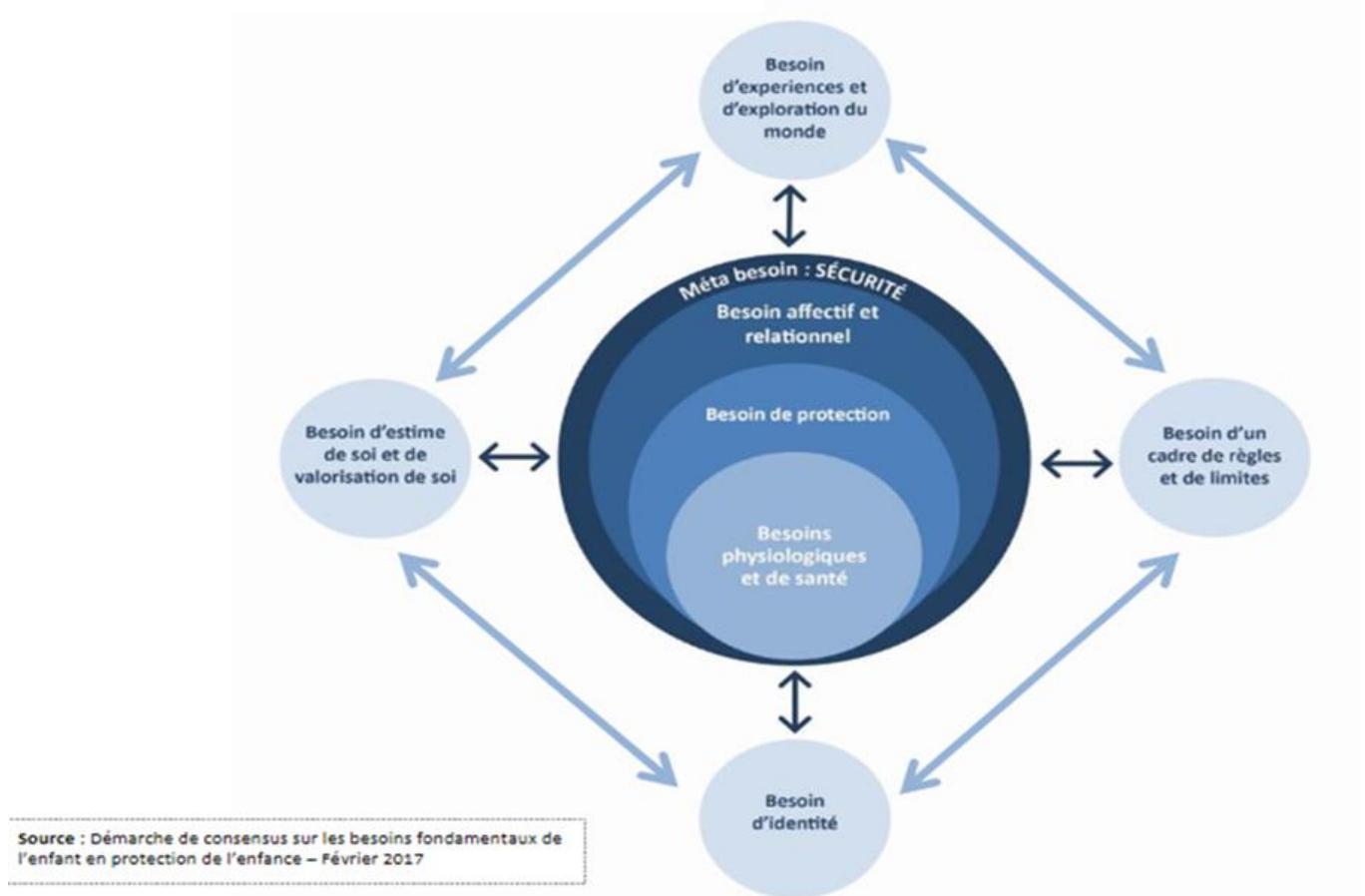
Ces recherches posent le principe selon lequel pour que l'enfant puisse s'épanouir de manière autonome, il doit posséder une « base de sécurité interne » établie sur la qualité des réponses de son environnement à ses besoins fondamentaux. Cela implique que les adultes concernés par l'intérêt de l'enfant, parents et professionnels aient une représentation et une compréhension de la satisfaction de ceux-ci.

---

<sup>22</sup> N. SEVERAC, (2019), Les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance, Nadège SEVERAC, Les Cahiers Dynamiques 2019/3 (N° 76), pages 31 à 41

<sup>23</sup> Dr MARTIN BLACHAIS, (2017), *Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en Protection de l'enfance*. Rapport remis à Laurence Rossignol, Ministre des familles, de l'enfance et des droits des femmes.

✓ La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant :



Ces travaux ont abouti au consensus que le méta-besoin des besoins fondamentaux universels de l'enfant est le **méta besoin de sécurité**, besoin nécessaire tout au long de la vie qui englobe la quasi-totalité des autres besoins.

Le méta besoin de sécurité se construit autour de 3 dimensions :

- ✓ Les besoins physiologiques et de santé : La réponse aux besoins physiologiques et de santé fait référence à la qualité du régime alimentaire, de l'hygiène, des rythmes de vie dont bénéficie l'enfant et également d'une attention globale concernant sa santé et son développement. Elle engage la responsabilité des parents mais aussi celle des soignants qui doivent accompagner les familles à « un savoir prendre soin » de l'enfant en fonction de ses spécificités ponctuelles, chroniques ou définitives.

- ✓ Le besoin de protection : Le besoin de protection renvoie à la notion de maltraitance. Cette dernière se définit à travers ces différentes formes qu'elles soient d'ordre physique, psychologique, sexuelle ou liée à une négligence ainsi qu'à tous les éléments de danger propres à l'environnement extérieur ou domestique.
- ✓ Le besoin de sécurité affective et relationnelle : Ce besoin fait référence aux théories de l'attachement<sup>24</sup> et aux études en neuroscience, qui soulignent le rôle essentiel de « care giver », de l'adulte, du « donneur de soins » reconnu par l'enfant comme celui qui se soucie de lui et lui propose une relation affective stable. De la phase « d'accordage » entre le nourrisson et son parent au développement de l'enfant, la qualité du lien entre l'enfant et sa figure d'attachement a comme principal enjeu de préserver le sentiment de sécurité de base, qui est l'assise de toute dynamique de développement de l'enfant.

Les autres besoins ressentis par un enfant tout au long de son développement ne peuvent être satisfaits que si la satisfaction du méta besoin est suffisante.

- ✓ Le besoin d'expériences et d'exploration du monde : ce besoin d'exploration renvoie à la capacité de l'enfant à s'approprier et à comprendre le monde qui l'entoure.
- ✓ Le besoin d'un cadre de règles et de limites : le « vivre ensemble » nécessite d'avoir conceptualisé et intégré un certain nombre de règles qui encadrent les relations entre les personnes en acceptant « l'autre » dans sa différence. Ce besoin régit également la capacité pour l'enfant d'exprimer ses émotions sans se laisser déborder et de s'inscrire dans des relations sociales apaisées.
- ✓ Le besoin d'identité : il correspond à la nécessité d'appartenance et d'affiliation de l'enfant à son groupe familial et à ses groupes de pairs qui lui permet de se construire en tant qu'individu singulier.
- ✓ Le besoin d'estime et de valorisation de soi : Pour exister en tant qu'individu capable d'affirmer ses préférences et ses choix, l'enfant doit se reconnaître à travers la valorisation de ses capacités et de ses compétences. Son degré de confiance en lui se fonde sur la propre estime qu'il a de lui-même.

---

<sup>24</sup> J. Bowlby, 2002, Attachement et perte, volume 1., Paris, PUF

Par son histoire souvent traumatique en lien avec un « cage giver » défaillant, l'enfant en danger ou en risque de l'être ne possède pas de base de « sécurité interne » qui lui permet de satisfaire à ces différents besoins. Cet état d'insécurité engendre des distorsions du processus de développement de l'enfant qui se caractérisent par des symptômes significatifs : stress, angoisse, troubles du comportement, troubles relationnels qui induisent des réponses singulières pour des besoins spécifiques.

Cette approche de l'éducation de l'enfant à travers le prisme de ses besoins fondamentaux permet de mieux comprendre les modes d'expression du mal-être tout en éclairant sur les carences du modèle éducatif familial. A travers cette lecture, l'intervention des professionnels va pouvoir se dessiner avec des pistes d'action éducative et thérapeutique où la collaboration des parents peut alors prendre tout son sens. Pour ces derniers, faire référence aux besoins de l'enfant permet de mieux appréhender leur rôle et les attendus de la fonction parentale. Il ne s'agit plus de pointer uniquement les défaillances éducatives des parents, mais de les sensibiliser aux besoins de leur enfant et de les soutenir dans l'acquisition de « savoir être » et de « savoir-faire ».

Au regard de ces éléments, la réponse au méta besoin de sécurité dans le cadre de la protection de l'enfance doit pouvoir se construire sur la base d'un environnement protecteur et bienveillant propice à l'expérimentation et à l'intégration de nouveaux modèles relationnels entre l'enfant et ses figures d'attachement. La mesure de placement doit alors apparaître comme un moyen d'assurer les réponses nécessaires aux besoins fondamentaux et spécifiques de l'enfant ou de l'adolescent. Mais c'est aussi un levier permettant de mobiliser les ressources disponibles dans l'écosystème familial, pour développer le « pouvoir d'agir » des parents en les rendant acteurs de la mesure de protection.

## **1.2 La place de la famille dans la mesure de placement**

### **1.2.1 Une position mouvante au regard de l'histoire**

#### *a) La famille décisionnaire*

Jusqu'au XIX siècle, la loi n'interférait pas dans la sphère familiale, le père faisant figure d'autorité absolue ayant droit de vie ou de mort sur ses enfants. La mission de l'état était alors de faire face à une problématique centrée sur « l'abandon » de l'enfant qui comme le

précise E. POTIN<sup>25</sup>, « n'avait pas forcément un sens péjoratif et pouvait s'inscrire comme une manifestation d'amour maternel ou parental ». L'abandon de l'enfant au profit de l'Etat se présente alors comme un moyen pour les parents d'offrir de meilleures conditions de vie à l'enfant. Le recueil de l'enfant « sans famille » relève alors d'enjeux démographiques liés à la postérité de la nation et conduit la puissance publique à considérer l'enfant comme un « bien social »<sup>26</sup> pour la nation.

#### b) *La famille coupable*

Progressivement, une politique de protection des mineurs se développe et s'inscrit dans une volonté étatique de renforcer le pouvoir institutionnel en faveur des droits de l'enfant à l'encontre de la toute-puissance paternelle. L'enjeu n'est plus de subvenir uniquement à la survie de l'enfant mais d'en assurer sa protection. À travers la loi Roussel<sup>27</sup> (1889) et la loi du 19 avril 1898<sup>28</sup>, visant à remettre en cause la toute-puissance paternelle et à protéger l'enfant des actes de maltraitance au sein de sa famille, la puissance publique s'octroie un droit de contrôle de la fonction parentale et la possibilité d'intervenir au sein de la famille. Le placement n'est plus réservé au recueil des enfants « sans famille » mais a pour objectif de rompre le lien avec des parents reconnus comme dangereux voire nocifs. L'enfant « assisté » est enlevé à sa famille pour lui permettre de grandir dans un environnement bienveillant. Bien que la loi du 27 juin 1904, accorde quelques droits à la famille notamment celui de pouvoir récupérer son enfant après son abandon ou le fait de pouvoir le placé temporairement, ces mesures restent sujettes à des conditions particulières. Comme le précise Antoine RIVIERE, ces nouvelles dispositions, « *n'ont qu'une place périphérique dans l'activité des institutions publiques de protection de l'enfance, dont l'accueil des enfants durablement, sinon définitivement, privés de leur famille occupe indéniablement le cœur* »<sup>29</sup>.

#### c) *La famille reconnue*

La seconde moitié du XXème siècle apparaît comme un tournant dans la représentation du rôle de la famille et des rôles à l'intérieur de la famille. Inspiré de la loi de 1904, le Code de la Famille et de l'Action Sociale (CFAS) promulgué en 1956 vient réglementer tout ce qui

---

<sup>25</sup> E. POTIN, (2012), *Enfants placés, déplacés, replacés : parcours en protection de l'enfance*, Toulouse, Eres, p 25

<sup>26</sup> C. ROLLET, (2001), *Les enfants au XIX siècle*, Paris, Hachette, p.249

<sup>27</sup> Loi du 24 juillet 1889 Enfants maltraités ou moralement abandonnés, placement des mineurs, action éducative en milieu ouvert. JORF du 25 juillet 1889

<sup>28</sup> Loi du 19 avril 1898 sur la répression des violences, voies de fait, actes de cruauté commis envers les enfants JORF du 08 avril 1909

<sup>29</sup> A. RIVIERE, (201), *De l'abandon au placement temporaire : la révolution de l'assistance à l'enfance (Paris, 1870-1920)*, Revue d'histoire de la protection sociale (N° 9), pages 26 à 51

touche à la famille et institue un service centré sur l'enfant à travers la création quelques années plus tard de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) en lieu et place de l'assistance publique. Aux préoccupations matérielles, sanitaires et hygiénistes s'ajoutent des préoccupations éducatives. Le rôle de l'ASE est défini comme « *une action sociale préventive auprès des familles dont les conditions d'existence risquent de mettre en danger la santé, la sécurité ou la moralité de leur enfant* »<sup>30</sup>. Cette loi pose les bases juridiques de la pratique de l'assistance éducative en milieu ouvert (AEMO), qui consiste, sur décision du juge, à réaliser des interventions au domicile des familles et sur la nécessité de rechercher l'accord de la famille dans la décision de placement.

d) *La famille éloignée*

Au début des années 70, les apports de la psychologie et de la pédopsychiatrie vont conduire à une évolution des pratiques professionnelles et à la constitution d'équipe pluri professionnelle au besoin affectif de l'enfant en « souffrance ». Cependant force est de constater qu'une décennie plus tard, cette approche à visée thérapeutique centrée sur l'enfant apparaît inadaptée à la réalité des besoins. L'action se focalise sur la personne de l'enfant et aboutit à un clivage entre la famille, l'enfant et les professionnels. L'objet est alors de restaurer le rôle de la famille en « *liant causalement les difficultés de l'enfant à la problématique de la famille, en en faisant non plus seulement le symptôme des dysfonctionnements parentaux mais une production du dysfonctionnement de tout le système* »<sup>31</sup>. En 1980, le rapport Bianco Lamy<sup>32</sup> mettra en évidence que jusqu'ici les services publics et privés ont fait beaucoup pour les enfants et les familles en difficulté, mais ont insuffisamment permis aux enfants et à leurs parents d'être les acteurs de leur histoire.

e) *La famille actrice :*

Ce courant idéologique conduit progressivement à la reconnaissance de l'enfant et de sa famille comme des usagers, citoyens à-part-entière, détenteurs de droits et de devoirs. La « démarche contractuelle » impulsée par la loi du 2 Janvier 2002 et confortée dans les textes suivants vient souligner la nécessité de collaboration de la famille et promouvoir à une démarche co-éducative. L'action éducative en faveur de l'enfant se définit autour d'une

---

<sup>30</sup> Art. 1 du Décret n°59-100 du 7 janvier 1959 modifiant et complétant le Code de de la famille et l'aide sociale en ce qui concerne la protection de l'enfance.

<sup>31</sup>E. POTIN, (2017), *Enfants placés, déplacés, replacés : parcours en protection de l'enfance*, Toulouse, Eres p.33

<sup>32</sup> J.-L. BIANCO, P. LAMY, (1980), *L'aide à l'enfance demain, contribution à une politique de réduction des inégalités*, ministère de la Santé et de la Sécurité sociale,

approche systémique où la notion du « faire avec » l'ensemble des acteurs concernés doit encourager au développement du « pouvoir d'agir » de chacun. Le placement ne se déclare plus uniquement comme une réponse aux problématiques sociales mais comme un moyen de guérir autant que faire se peut le lien familial défaillant à travers un traitement psycho relationnel.

Le processus de placement doit donc aider les parents à devenir parents et d'envisager leur « remplacement » que si leurs compétences ne sont pas conciliables avec l'intérêt de l'enfant. « Si la séparation est parfois nécessaire, elle n'en demeure pas moins suffisante car comme le souligne Maurice Berger dans son livre « L'enfant et la souffrance de la séparation », la séparation protège, c'est tout. »<sup>33</sup>

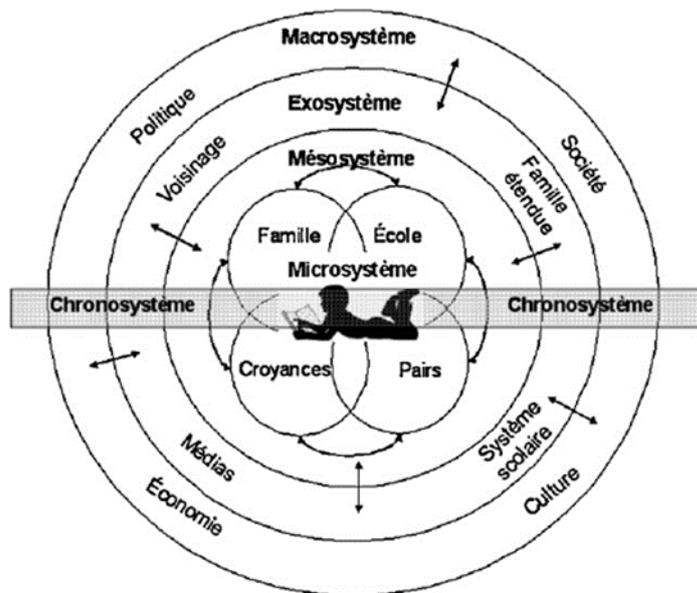
### **1.2.2 Le travail avec la famille une réponse possible au regard de l'évaluation de leurs compétences**

Le travail avec la famille a pour but de garantir le retour de l'enfant auprès de sa famille dans les meilleures conditions mais il autorise aussi à un travail d'expérimentation du lien et des compétences parentales dans l'environnement préservé que représente l'institution. En entretenant autant que possible cette relation, cette phase d'introspection permet à l'enfant de grandir en évaluant par lui-même, les potentialités de ses « racines symboliques » et au besoin de s'en séparer.

Cette démarche se construit en premier lieu sur une approche écosystémique établit selon le modèle écologique de Bronfenbrenner incluant de multiples facteurs individuels, familiaux et contextuels.

---

<sup>33</sup> P. VERDIER, (2002), *L'évolution des relations parents-enfants professionnels, dans le cadre de la protection de l'enfance*, journée d'étude du 18 Octobre 2002, Dijon



Modèle écologique de Bronfenbrenner<sup>34</sup> (1979)

- ✓ Le microsystème : interactions de l'enfant avec son entourage immédiat : parents, amis, école,
- ✓ Le mésosystème : interactions entre les différentes composantes du système de l'enfant : interactions entre parents et enseignants, entre famille de l'enfant et proche voisinage.
- ✓ L'exosystème : la famille élargie, le voisinage, le système scolaire et les services immédiatement accessibles dans l'environnement,
- ✓ Le macrosystème : l'arrière-plan culturel, le contexte politico-économique.

La dyade enfant/ parent n'est pas confinée à un microcosme clos mais elle est insérée dans une constellation mouvante de sous-systèmes incluant la famille élargie et l'environnement où chaque strate apparaît comme une ressource susceptible d'être mobilisée dans l'intérêt de l'enfant.

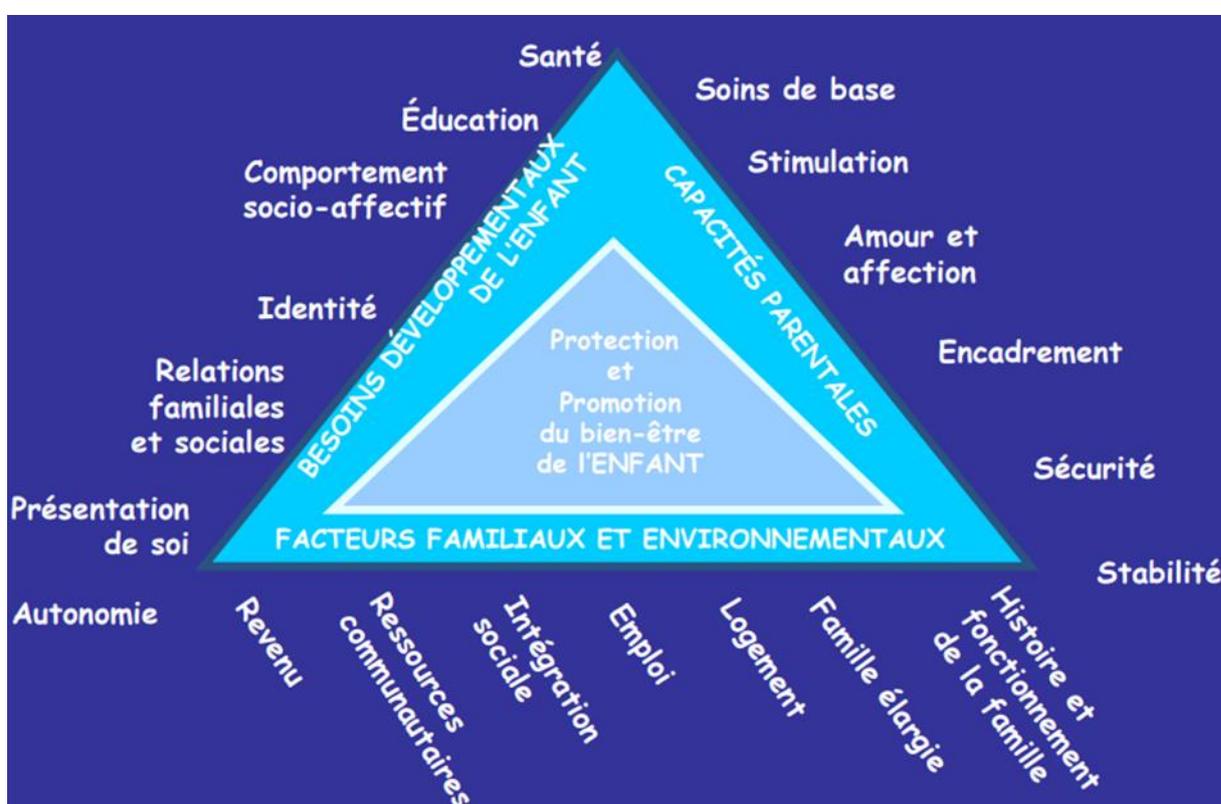
Cette vision dynamique de la situation de l'enfant et de sa famille implique une action et une réflexion pluridisciplinaire dont la finalité est de convenir à une définition commune et

---

<sup>34</sup> Childhood and adolescence in context: Inhibiting and facilitating environmental variables of cognitive and behavioural disorders, K. CHARRAS, (2012), Pratiques Psychologiques

partagée des besoins de l'enfant. L'objet est de « penser les relations » entre les différents éléments constitutifs d'une situation pour analyser et cibler les actions à mettre en œuvre<sup>35</sup>.

A cette fin, le modèle du triangle britannique ou modèle de référence de démarche évaluative triangulée<sup>36</sup> apparaît comme un outil d'évaluation adapté aux missions de la protection de l'enfance. Cette approche écosystémique vient questionner la singularité de chaque situation à travers ses dimensions, individuelle, familiale et environnementale. « Les 3 axes de ce cadre de référence se trouvent répondre aux conditions d'évaluation retenues dès la loi du 5 mars 2007 renvoyant à un principe d'évaluation triangulée prenant en compte « l'état du mineur, la situation de la famille et les aides auxquelles elle peut faire appel dans son environnement »<sup>37</sup>. »<sup>38</sup>



- ✓ L'axe 1 : l'évaluation de sa santé, de son sentiment de sécurité, de son degré de développement.
- ✓ L'axe 2 : les capacités parentales ou d'autres adultes à répondre à ses besoins.

<sup>35</sup> ONPE, (2013), *Famille, parenté, parentalité et protection de l'enfance Quelle parentalité partagée. Témoignages et analyses de professionnels*

<sup>36</sup> Department of Health, Department for Education and Employment, and Home Office. (2000). *Framework for the Assessment of Children in Need and their Families*. London.

<sup>37</sup> CASF Art. L.223-1

<sup>38</sup> Dr MARTIN BLACHAIS, (2017), *Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en Protection de l'enfance*. Rapport remis à Laurence Rossignol, Ministre des familles, de l'enfance et des droits des femmes.

✓ L'axe 3 : l'ensemble des ressources ou contraintes de l'écosystème

Cette phase d'élaboration interdisciplinaire contribue à évaluer le degré de satisfaction de l'ensemble des besoins fondamentaux de l'enfant et de proposer un plan d'action personnalisé en s'appuyant sur les ressources de la famille. Cette analyse se fonde donc sur une appréciation des facteurs de protection et des facteurs de risque. Elle oblige indubitablement à une approche participative et d'échanges avec les parents, et donc de leur accorder une place en sollicitant leur participation.

Il s'agit alors de clarifier et de comprendre le positionnement des parents au regard de leur droit, de repérer les dysfonctionnements et les forces potentiellement mobilisables au sein et en périphérie de la famille. Sous la responsabilité de la Direction, la reconnaissance de leur place doit s'appuyer sur l'organisation de la communication et des relations avec l'institution. Dès l'entretien d'accueil, la contractualisation du Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) ou du contrat de séjour va poser les bases de cette co-construction du projet personnalisé en soulignant le rôle majeur de l'enfant et de sa famille comme acteur à-part-entière dans le parcours de placement. La participation des acteurs familiaux ne se limite pas à leur présence lors d'instances formelles mais elle doit s'étendre à la vie quotidienne de l'enfant en sollicitant leur implication dans le suivi de sa scolarité, de sa prise en charge médicale, de l'achat et de l'entretien de son linge.... Cet investissement parental doit aussi se traduire par la mise en place d'ateliers spécifiques à visée éducative et/ou thérapeutique dont le but est de préserver le lien et/ou de développer les compétences parentales. En parallèle des instances d'expression et de participation à la vie de la structure relevant de la loi du 2 Janvier 2002, l'établissement doit également encourager la création d'espaces de rencontre et d'échange entre parents où ils peuvent partager leur expérience ou être sensibiliser à des questions d'ordre éducatif.

Cette inscription des parents dans le projet d'établissement et par déclinaison dans le projet de l'enfant doit être soutenue par une diversification des modalités d'intervention et des dispositifs de prise en charge. Cette diversification rend possible la modulation des placements au regard de leur degré d'implication et du niveau d'appréciation de leurs habiletés parentales.

### 1.2.3 Un cadre et une stratégie définis par le législateur

#### a) *Une diversification des dispositifs :*

Au début des années 2000, le rapport NAVES-CATAHALA<sup>39</sup> complété par les rapports ROMEO<sup>40</sup> en 2001 et NAVES-BRIAND-OUI<sup>41</sup> en 2003, va relever le manque de représentation de la fonction parentale dans les dispositifs de la protection de l'enfance en soulignant :

- ✓ L'enjeu et l'obligation de la collaboration avec les familles.
- ✓ La manière dont les institutions remplissent leur devoir d'accompagnement et de soutien.
- ✓ La nécessité de faire évoluer les pratiques professionnelles pour obtenir une collaboration des familles et promouvoir une démarche co-éducative.
- ✓ La nécessité d'effectuer un travail avec les parents et de mettre en place des dispositifs mixtes associant le placement de l'enfant afin de faciliter le retour au domicile.

Fort de ces constats, le législateur a souhaité « donner des bases juridiques explicites à des dispositifs innovants ou visant à fonder de nouvelles méthodes de travail »<sup>42</sup>. La finalité est de concilier travail avec les familles et hébergement en sortant de l'alternative entre action éducative à domicile vouées aux mesures d'AEMO et d'Aide Educative à Domicile (AED) et séparation de l'enfant de ses parents par une mesure d'assistance éducative.

Dans le souci d'adapter les réponses apportées aux enfants et aux familles, la réforme de la protection de l'enfance portée par la loi du 5 Mars 2007 a introduit de nouvelles pratiques d'accueil et d'interventions qui permettent d'assouplir et d'ajuster la réponse institutionnelle en fonction de la situation de l'enfant et de sa famille :

L'apparition de ces nouvelles prestations a conduit de facto à une politique non plus uniquement centrée sur l'enfant mais devant s'étendre à son environnement. Qu'elle relève du cadre administratif ou du cadre judiciaire, cette réforme a permis d'élargir le champ d'intervention à une prise en compte plus globale de la situation en proposant :

---

<sup>39</sup> CATHALA B., NAVES P., (2000), *Accueils provisoires et placements d'enfants : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de la protection de l'enfance et de la famille*. Ministère de la justice.

<sup>40</sup> ROMEO C., (2021), *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, Octobre 2001

<sup>41</sup> NAVES P., BRIAND C., OUI A., (2003), *Pour et avec les enfants et les adolescents, leurs parents et les professionnels*, Ministère délégué à la famille.

<sup>42</sup> NAVES P., BRIAND C., OUI A., (2003), *Pour et avec les enfants et les adolescents, leurs parents et les professionnels*, Ministère délégué à la famille.

- ✓ Des actions d'aide et d'accompagnement à la gestion du budget familiale par le biais de Mesures d'Accompagnement en Economie Sociale et Familiale (MAESF)<sup>43</sup> ou de Mesure Judiciaire d'Aide à la Gestion du Budget Familial (MJAGBF)<sup>44</sup>. Leur objectif est principalement de veiller à ce que les conditions matérielles et financières sont satisfaisante pour garantir le bien-être de l'enfant.
- ✓ Des mesures d'action éducative en milieu ouvert élargies aux seules missions de « suivi du développement de l'enfant » et d'« aide et de conseil à la famille » avec une possibilité d'hébergement exceptionnel dans le cadre d'une AEMO<sup>45</sup> avec hébergement.

Mais cela s'est également traduit par un élargissement des modalités d'accueil et d'hébergement au sein des MECS avec des dispositifs plus flexibles en comparaison au cadre contraignant d'une mesure de placement dite « classique », en autorisant :

- ✓ Un placement en accueil de jour (ADJ)<sup>46</sup>, qui s'articule autour d'un soutien éducatif renforcé, pouvant être étayer en faveur de l'enfant et d'un accompagnement des parents, en favorisant leur participation aux actions et activités qui sont organisées. La fréquence hebdomadaire des prises en charge doit être adaptée aux besoins et à l'évolution de la situation L'accueil de jour peut contribuer à éviter une décision de placement voire à favoriser son retour dans sa famille.
- ✓ Un accueil modulable ou séquentiel<sup>47</sup> dont l'intérêt est d'apporter de la souplesse au dispositif de protection, en permettant une graduation des réponses pour les adapter aux besoins de l'enfant aux regards des attentes et des compétences parentales. Cette formule alternative s'inscrit entre le maintien de l'enfant à domicile et le placement, elle implique une participation directe des parents à l'élaboration du projet de l'enfant en tenant compte de leurs compétences, de leurs besoins. Il permet de combiner le

---

<sup>43</sup> Art. L. 222-3 du CASF

<sup>44</sup> Art. 375-9-1 du CC

<sup>45</sup> Art. 375-2 du CC

<sup>46</sup> Art. L. 222-4-2 du CASF et art. 375-3-4 de code civil

<sup>47</sup> Art. L. 222-5 du CASF et art. 375-2 du CC

maintien à domicile avec un accueil, par séquences, en dehors du domicile familial en l'ajustant au fur et à mesure aux besoins de l'enfant et à l'évolution de la situation familiale.

- ✓ Un Placement Educatif à Domicile ( PAD ou PEAD)<sup>48</sup> qui permet le maintien du mineur au domicile familiale tout en garantissant un étayage éducatif conséquent et la possibilité d'offrir un lieu de placement si la situation se dégrade. Ce dispositif peut aussi être mobilisé afin de sécuriser une décision de retour au domicile et de limiter les risques de rupture parcours.

Si cette diversification des prestations se justifie pleinement du fait de l'émergence de nouveaux besoins et de la prise en compte de la famille comme acteur à-part-entière dans le parcours de l'enfant placé, il n'en demeure pas moins que sa mise en œuvre reste complexe. Comme le souligne l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS)<sup>49</sup>, « la question sur les destinataires premiers des interventions, enfant et/ou parents est à préciser car bien que la loi du 14 Mars 2016 est venu recentré la focal sur l'enfant, la pluralité des bénéficiaires induit également une pluralité d'objectifs. En conséquence, l'action éducative se situe entre une dimension de soutien à la parentalité et une dimension d'aide et de protection de l'enfant qui implique une réponse proportionnée et ambitieuse des décideurs publics et des acteurs associatifs. »

*b) Le pacte pour l'enfance : une stratégie au service de l'enfant et de sa famille*

A l'initiative d'Adrien TAQUET, secrétaire d'État en charge de l'enfance et des familles auprès du ministre des Solidarités et de la Santé, cette stratégie souligne que même si les départements et les associations ont cherché à développer leurs dispositifs allant dans le sens d'une diversification des réponses, le manque de moyens ou les difficultés de coordination entre institutions ont cependant freiné ces évolutions et limité leur portée.

Le pacte pour l'enfance vient réaffirmer l'idée que « *les besoins des enfants et de leurs familles sont par essence évolutifs et nécessitent que l'offre de protection et d'accompagnement soit elle-même souple, adaptable* »<sup>50</sup> en soulignant l'intérêt de la médiation éducative comme vecteur d'amélioration du lien parents-enfant. En parallèle, il

---

<sup>48</sup> Cette mesure repose sur une décision de placement associée aux maintiens des droits de visite et d'hébergement très extensifs de l'art. 357-7 du CC.

<sup>49</sup> IGAS, G. GUEYDAN, (2019) *Démarche de consensus relative aux interventions de protection de l'enfant à domicile*,

<sup>50</sup> Pacte pour l'enfance Stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022

est pointé que le fonctionnement en « silo »<sup>51</sup> des dispositifs d'accompagnement apparaît encore comme un obstacle en générant des suivis morcelés et cloisonnés préjudiciables aux besoins des enfants et de leurs familles.

En réponse, le gouvernement s'engage à sécuriser les parcours des enfants protégés et à prévenir les ruptures en travaillant d'une part sur les compétences parentales et en systématisant les mesures d'accompagnement au retour à domicile en fin de mesure. Les orientations présentées par le Pacte pour l'enfance vont dans le sens de développer des services et dispositifs innovants, qui font notamment les passerelles entre les interventions à domicile et le placement.

*« Les parents des enfants accompagnés en protection de l'enfance ont eux aussi besoin d'être accompagnés, pour préparer l'avenir de leurs relations et/ou pour trouver leur place dans le dispositif, et en tout cas travailler, chaque fois que pertinent, le lien avec l'enfant »*<sup>52</sup>

## **1.3 Le soutien à la parentalité, un enjeu de la protection de l'enfance**

### **1.3.1 La parentalité, origine et définition**

Néologisme de la fin du XXème siècle, la parentalité renvoie en premier lieu aux droits et aux obligations juridiques mais elle interroge également dans les savoir-faire et savoir-être dans les pratiques éducatives destinées aux enfants relevant de l'autorité parentale en incluant le processus maturatif psychique individuel du « devenir parent ».

Le 10 novembre 2011, le comité national de soutien à la parentalité<sup>53</sup> définit la parentalité comme étant : *« l'ensemble des façons d'être et de vivre le fait d'être parent. C'est un processus qui conjugue les différentes dimensions de la fonction parentale, matérielle, psychologique, morale, culturelle, sociale. Elle qualifie le lien entre un adulte et un enfant, quelle que soit la structure familiale dans laquelle il s'inscrit, dans le but d'assurer le soin, le développement et l'éducation de l'enfant. Cette relation adulte/enfant suppose un ensemble de fonctions, de droits et d'obligations (morales, matérielles, juridiques, éducatives, culturelles) exercés dans l'intérêt supérieur de l'enfant en vertu d'un lien prévu*

---

<sup>51</sup> IGAS, S. DUPAYS, H. LANOUZIERE, B. L.-JUNG, (2019), *Evaluation de la politique de prévention en protection de l'enfance*,

<sup>52</sup> Pacte pour l'enfance Stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022

<sup>53</sup> HAUT CONSEIL DE LA FAMILLE, (2016), Les politiques de soutien à la parentalité, Avis et rapport

*par le droit (autorité parentale). Elle s'inscrit dans l'environnement social et éducatif où vivent la famille et l'enfant. ».*

Les travaux de D. HOUZEL<sup>54</sup> apportent des éléments de lecture complémentaires à cette notion de parentalité, en la définissant autour de 3 axes, interdépendants les uns des autres, dont chacun est susceptible d'être défaillant.

- ✓ **L'axe de l'exercice de la parentalité** : il concerne davantage le domaine juridique en terme de droits et de devoirs dont héritent tous parents. (L'autorité parentale, la transmission du nom, ... ).
- ✓ **L'axe de l'expérience de la parentalité** : il renvoie aux ressentis, au fait de se sentir ou non parent. C'est le décalage entre le conscient et l'inconscient de devenir parent et de remplir les rôles parentaux.
- ✓ **L'axe de la pratique de la parentalité** : il comprend les tâches quotidiennes que les parents ont à réaliser auprès de leur enfant. C'est le domaine du soin tant psychique que physique.

Cette définition de la parentalité nous amène à nous interroger sur les familles que nous côtoyons tout au long de la prise en charge de leur enfant.

### **1.3.2 Des enfants et des familles en danger**

L'amalgame entre « enfant placé » et « famille vulnérable » peut être un raccourci rapide en reliant la notion de danger pour l'enfant à la fragilité de la cellule familiale. Cependant comme le soumet Colette LAMARCHE, ne devons-nous pas nous poser la question si « ces familles dangereuses ne sont avant tout des familles en danger. »<sup>55</sup>

L'étude de l'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale (ONPES)<sup>56</sup> sur l'invisibilité sociale des parents suivis par l'ASE montre une fragilité matérielle plus importante chez cette catégorie de population. La recherche menée par I. PICHON<sup>57</sup> en 2009 sur une cohorte de 809 enfants qui ont connu au moins un placement entre leur naissance et 21 ans révèle une prédominance de profils parentaux extrêmement fragiles : environ 8 % des parents d'enfants placés ont eux-mêmes été placés durant leur enfance,

---

<sup>54</sup> D. HOUZEL, HOUZEL D., (1999), Les enjeux de la parentalité, Éditions ERES, Toulouse,

<sup>55</sup> C. Lamarche, (1991) *Ces familles dites dangereuses*, Lille, ASSEAD, p.173

<sup>56</sup> ONPES, *L'Invisibilité sociale : une responsabilité collective*, rapport 2016, p.126

<sup>57</sup> I FRECHON et N. ROBETTE, (2013), *Les trajectoires de prise en charge dans l'aide sociale à l'enfance de jeunes ayant vécu un placement*, Revue française des affaires sociales, Ed. La documentation française, 2013

tandis que 5 % ont connu des maltraitances mais sans mesure de placement, 8 % des pères et 3 % des mères ont connu au moins une période d'emprisonnement.

L'étude d'Emilie POTIN, consacré à l'AEMO<sup>58</sup> en 2013 montre que les familles représentatives vivent dans des conditions précaires, composées essentiellement d'ouvriers et d'employés ainsi que de populations hors emploi. Ces éléments sont confortés par l'étude de l'INSEE publiée en 2013 dans le Pas de Calais<sup>59</sup>, qui stipule que bien que présentant une diversité d'âge, de genre ou d'origine géographique, les bénéficiaires de l'ASE partagent des spécificités fortes en terme de précarité économique et sociale en lien avec leur environnement familial : dans 55 % des cas contre 15 % sur l'ensemble des ménages du département, la famille ne dispose pas de revenus d'activité et les prestations constituent ses seuls revenus.

L'enquête de la Direction de la Recherche, des Etudes, de l'évaluation et des Statistiques (DRESS) publiée en 2019 révèle que 21.3% des enfants placés sont issus d'une famille monoparentale, et pour près de 34 % d'entre eux leur parent est sans emploi. Sur l'ensemble des enfants accompagnés par l'ASE, la part des enfants vivant dans une famille monoparentale parmi l'ensemble des enfants vivants dans une famille sans actif est de l'ordre de 60 %.

A ces difficultés économiques s'ajoutent également une surreprésentation de certains facteurs de risques : les troubles de la santé mentale, la déficience intellectuelle, les addictions et les violences conjugales. Selon l'observatoire de la protection de l'enfance du Nord-Pas-de-Calais, les problématiques dominantes de la famille renvoie dans 5% des cas à des pathologies mentales des parents, dans 9% à des conduites addictives et pour 14% à la violences familiales.

Enfin à ses conditions de vie dégradée s'ajoute également, ce que P. KERTUKO prénomme, l'« invisibilité sociale »<sup>60</sup> qui correspond à une forme d'isolement social plus ou moins volontaire. Les familles empruntes d'un sentiment de culpabilité et de honte font

---

<sup>58</sup> E. POTIN, (214) *Mesure imposée et engagements négociés. Mineurs, acteurs familiaux et professionnels dans le cadre de mesures d'Action éducative en milieu ouvert (AEMO)*, SEJED, n° 14.

<sup>59</sup> INSEE, (2013), étude sur les parcours des bénéficiaires de l'ASE dans le Pas de Calais.

<sup>60</sup> KERTUDO P. et al., (2015), *L'invisibilité sociale, publics et mécanismes : l'entourage familial des enfants placés dans le cadre de la protection de l'enfance*, Recherche sociale 2015/4 (N° 216), p. 4-114.

souvent le choix d'un certain isolement social, exerçant un effet aggravant qui vient renforcer le mal-être avec un risque de dégradation de la situation.

Comme le souligne E. POTIN, les conditions socio-économiques de la vie familiale sont centrales dans la compréhension du phénomène de désavantage social qui désigne en premier lieu les familles pauvres comme des « mauvaises familles ». La prise en compte de ces variables se présentent aujourd'hui comme des composantes indissociables de la problématique de l'enfant qui légitiment des actions d'accompagnement à la parentalité.

### **1.3.3 Un manque de déclinaison de la politique de soutien à la parentalité dans le champ de la protection de l'enfance**

La politique de soutien à la parentalité est relativement récente, sa structuration et son développement ont été longs et hésitants à se mettre en place. En 2016, le rapport du Haut Conseil de la Famille (HCF)<sup>61</sup> précédé par le rapport de l'IGAS<sup>62</sup>, trois années au-par-avant, relevait plusieurs freins à l'essor de cette politique familiale. Face à l'insuffisance des financements mobilisés, au déficit de lisibilité et d'accessibilité, l'état a souhaité s'engager dans une politique plus ambitieuse à travers la mise en œuvre de la première stratégie nationale en faveur du soutien à la parentalité « Dessine-moi un parent »<sup>63</sup>. Etablis sur la période 2018-2022, ses objectifs sont de rendre l'offre plus visible, d'accompagner les parents à chaque âge de la vie de leurs enfants mais aussi de se positionner comme espace de régulation des conflits pour faciliter la préservation des liens familiaux et de favoriser l'entraide entre parents.

Cependant, la question de la dimension universaliste ou ciblée de cette politique reste prégnante. En effet, si son ambition première est de s'adresser à l'ensemble des parents en référence à des difficultés « ordinaires » liées à la scolarité de l'enfant, à la séparation des parents, le cadre de ses interventions dans le cas les plus dégradées n'est pas clairement défini. Le rapport du HCF de 2016 invitait les instances dirigeantes à « exclure du champ du soutien à la parentalité » ces situations complexes en introduisant un champ spécifique au soutien à la parentalité dans les dispositifs de la protection de l'enfance.

---

<sup>61</sup> HAUT CONSEIL DE LA FAMILLE, (2016), Les politiques de soutien à la parentalité, Avis et rapport.

<sup>62</sup> IGAS, JACQUEY-VAZQUEZ, P. SITRUK et M. RAYMOND, (2013), *Evaluation de la politique de soutien à la parentalité* (MAP volet 1),

<sup>63</sup> DGSCS Dessine-moi un parent, Stratégie nationale de soutien à la parentalité 2018-2022

Bien que la loi du 14 Mars 2016 ouvrent certaines perspectives, il n'en demeure pas moins que comme le souligne le rapport<sup>64</sup> de Novembre 2020 de la cour des comptes sur la politique de la protection de l'enfance « *La France se caractérise par un faible développement des mesures de soutien à la parentalité et par l'absence d'évaluation des compétences parentales* ».

Historiquement, la mission d'accompagnement des familles dans le cadre d'une mesure d'accueil de l'enfant relève de la compétence de l'ASE. Cependant comme le souligne la Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant (CNAPE) dans son rapport<sup>65</sup> de Juin 2022, « *les référents sont, de manière générale, très sollicités et n'ont plus le temps de l'exercer. De plus, leur fréquent turn-over ne leur permet pas toujours d'entamer une relation approfondie ou de confiance avec les parents* ». En conséquence, une articulation commune du travail à mener avec les familles entre l'établissement en charge de l'accueil de l'enfant et le référent de l'aide sociale à l'enfance apparaît comme une opportunité pour évaluer et satisfaire les besoins repérés au sein du domicile familial.

### **1.3.4 Des leviers d'action mobilisables**

#### *a) Des champs à explorer à l'international*

A l'étranger, certains pays comme l'Italie ou le Québec font des questions de l'évaluation des compétences parentales et de la prise en charge familiale un axe central de leur politique de la protection de l'enfance.

En Italie, le programme PIPPI (programme d'action pour la prévention de l'institutionnalisation) consiste en une aide à la parentalité : un travailleur social est attribué aux familles et non aux enfants afin de les accompagner et de les aider à se doter des compétences requises pour répondre aux besoins de l'enfant. Au Québec, le programme « Ma famille, ma communauté » qui implique la famille, l'entourage familial (voisinage, enseignant, médecin) et une équipe de professionnels visent à éviter le placement ou à en minimiser les conséquences. L'objectif est de mobiliser les ressources du milieu de vie, de permettre aux familles d'être accompagnées et soutenues dans leur milieu tout en développant un filet social durable pour assurer le bien-être et le développement de l'enfant dans sa communauté.

---

<sup>64</sup> Rapport de la Cour des comptes, (2020), *La protection de l'enfance - Une politique inadaptée au temps de l'enfant* Rapport public thématique

<sup>65</sup> CNAPE, (2022), *Le travail avec les familles, dans le cadre d'une mesure d'accueil en protection de l'enfance*

b) *En France,*

A l'échelle nationale, certains départements ont fait le choix de déléguer aux associations gestionnaires, les missions de soutien à la parentalité. La MECS Les Mariniers située à Sète dans le Département de l'Hérault est venue repenser son projet d'établissement avec comme ambition de rechercher des synergies à même de favoriser des logiques de parcours sans rupture et permettre de vrais plans de compensation des difficultés sociales et familiales. En ce sens, elle s'est dotée de 2 services supplémentaires qui viennent compléter les dispositifs existants :

- ✓ Le Service d'Accompagnement Personnalisé (SAP) est un dispositif de suivi des enfants et de leurs familles directement au domicile. L'enfant ne « subit » plus un déplacement familial traumatique vers une institution, c'est l'institution qui se déplace au sein même de la famille avec comme objectif de proposer un soutien intensif pour éviter un placement, préparer un retour mais également pour préparer le cas échéant un accueil en hébergement.
  
- ✓ La maison des familles service très axé « soutien à la parentalité » se présente presque un laboratoire du lien. Au cœur de la MECS, les familles peuvent disposer d'un lieu ressource d'accueil et d'hébergement pour venir expérimenter les trois axes de la parentalité :
  - L'exercice de la parentalité
  - L'expérience de la parentalité
  - La pratique de la parentalité

L'hébergement possible des parents favorise l'expression du lien familial grâce à un lieu privilégié assurant l'intimité et l'autonomie des bénéficiaires. Une possibilité est donnée aux familles d'approcher le quotidien de la MECS au travers de l'expérience vécue. Un séjour sur site peut permettre à certaines familles de rencontrer les professionnels, d'effectuer certaines démarches concernant leur enfant et pratiquer certaines activités socioculturelles en famille.

## **1.4 Conclusion**

A l'échelle internationale et nationale, les politiques encadrant le sujet de l'enfance en danger ont pour finalité d'œuvrer dans l'intérêt de l'enfant. Si cette charge incombe prioritairement aux parents, premier éducateur de l'enfant, elle engage aussi une responsabilité des décideurs publics et des acteurs sociaux. Cette responsabilité partagée se fonde sur une reconnaissance des droits de l'enfant mais également sur la légitimation de l'autorité parentale durant la mesure de placement.

Reconnaitre le droit parental tout au long de la prise en charge n'a de sens qu'à la condition que ces derniers soient reconnus dans leur singularité avec leurs faiblesses et leurs potentialités et pas seulement en fonction du périmètre juridique visant l'intérêt de l'enfant. La notion « d'intérêt » demeure subjective et induit des interprétations individuelles fondées sur des représentations personnelles. Le rapport Dr MARTIN BLACHAIS vient nous éclairer sur cette question en rattachant le bienfondé de l'éducation de l'enfant à une réponse à ses besoins fondamentaux et la prédominance du « méta besoin de sécurité ». Cette approche a pour mérite d'identifier les manquements du modèle éducatif familial, entravant la satisfaction des besoins de l'enfant. Elle invite alors l'ensemble des acteurs, parents et professionnels, à s'inscrire dans une réflexion partagée pour satisfaire aux besoins spécifiques identifiés.

Dans l'histoire du secteur de l'enfance en danger, la place et le rôle des familles ont fluctué en fonction du contexte politique et économique du moment. Aujourd'hui, l'approche systémique en travail social présentée « comme un modèle d'intervention crédible, sérieux, pertinent »<sup>66</sup> autorise à penser l'agir de l'enfant comme le symptôme d'un dysfonctionnement familiale et encourage à travailler sur le « pouvoir d'agir des parents ». Conscient de cette réalité, les pouvoirs publics ont élargi le spectre des modalités de prise en charge qui légitime un travail de proximité soutenu entre le domicile et le lieu de placement.

Si depuis la fin des années 1990, la question du soutien à la parentalité apparaît comme une préoccupation nationale, le déploiement de cette politique semble avoir peu d'incidence sur les milieux familiaux les plus fragilisés. Ce constat n'est pas sans incidence sur le secteur de la protection de l'enfance malgré des champs d'investigations reconnus. Comme l'indique la CNAPE : « *La question du travail avec les familles en protection de l'enfance est ancienne mais toujours aussi prégnante. Affichée depuis des années comme un principe incontournable de l'intervention, elle renvoie à des représentations personnelles et idéologiques parfois difficiles à surmonter.* »<sup>67</sup> La place des parents dans le parcours de l'enfant est donc toujours une question d'actualité, et concerne particulièrement les familles réunionnaises relevant d'une mesure d'assistance éducative.

---

<sup>66</sup> O. AMIGUET, (2010), *Systémique et travail social : quels défis pour demain ?* Thérapie Familiale, p. 39 à 48

<sup>67</sup> CNAPE, (2022), *Le travail avec les familles dans le cadre d'une mesure d'accueil en PE* Juin 2022

## **2 Le maintien des liens avec la famille et le soutien à la parentalité, diagnostic de la MECS les Filaos dans son environnement**

### **2.1 La Réunion, un territoire jeune et fragile**

#### **2.1.1 Le contexte socioéconomique Réunionnais**

Si depuis la départementalisation de 1946, la Réunion comble progressivement son retard par rapport à la France métropolitaine en matière de développement socio-économique, nous constatons qu'à ce jour cet écart demeure conséquent. Malgré la promulgation en février 2017 de la loi sur l'égalité réelle Outre-mer (Erom)<sup>68</sup> visant à accélérer la convergence des Outre-mer avec la métropole, suivi en 2019 par la stratégie « Trajectoire Outre-mer 5.0 »<sup>69</sup> ciblant le « zéro exclusion » force est de constater que cette politique de rattrapage n'a pas encore atteint les objectifs affichés.

La société Réunionnaise se distingue par des facteurs de grande vulnérabilité. Une étude de l'INSEE<sup>70</sup> datant de 2021 montre que près de 40 % des familles vivent sous le seuil de pauvreté monétaire soit 3 fois plus que dans l'hexagone (15%). Les inégalités de revenus sont particulièrement fortes. Ainsi, en 2018, les revenus perçus par les 20 % des ménages les plus aisés sont 5,4 fois plus élevés que ceux des 20 % les plus modestes alors que ce rapport est de 4 en métropole. Par ailleurs, près de 78 % des familles réunionnaises sont couvertes par une prestation de la Caisse d'Allocation Familiale (CAF), dont un tiers en est totalement dépendant<sup>71</sup>. Dans ce département, près de 30% des familles bénéficient des minimas sociaux et 94 275 foyers perçoivent le Revenu de Solidarité Active (RSA)<sup>72</sup> soit près de 10% de la population.

Ce niveau de précarité et de dépendance aux aides publiques s'explique essentiellement par des difficultés d'accès à l'emploi.

---

<sup>68</sup> LOI n° 2017-256 du 28 février 2017 de programmation relative à l'égalité réelle outre-mer et portant autres dispositions en matière sociale et économique, JORF n° 0051 du 1 mars 2017

<sup>69</sup> Charte d'engagement Trajectoire outre-mer 5.0 signée le 22 février 2019

<sup>70</sup> INSEE, S. SEGUIN, (2021), analyses *Réunion* No 66, paru le : 13/12/2021

<sup>71</sup> Etude ENEIS, KPMG, (2020), *aides aux familles dans les DROM et adaptation aux réalités sociales des populations ultramarines*, ) réalisée à la demande du HCFA P.50

<sup>72</sup> CAF, (2017), Portrait social, p. 3

Au 4<sup>ème</sup> trimestre 2022, le taux de chômage touchait 19%<sup>73</sup> de la population soit le taux le plus élevé du territoire français. Seules 46 % des personnes de 15 à 64 ans ont un emploi, soit 20 points de moins que dans l'Hexagone<sup>74</sup>. Le problème du chômage touche particulièrement les jeunes et les femmes. Après leur formation initiale, seuls 30% des jeunes trouvent un emploi en moins d'un an contre 62% en métropole. Bien que le taux d'activité des femmes ait progressé au cours de la décennie 2000-2010, il s'est stabilisé depuis, à 56% contre 69% dans l'Hexagone. Ces populations sont particulièrement exposées au risque de pauvreté s'ils ne vivent pas dans un foyer bénéficiant d'autres revenus d'activités.

Cette fragilité économique des ménages vient se cumuler à une crise du logement. Le rapport de la fondation Abbé Pierre<sup>75</sup> de Mai 2023 indique que plus de 140 000 personnes souffrent du mal-logement ou d'absence de logement personnel. Environ 75 000 personnes vivraient dans des conditions de logement très difficiles du point de vue du confort, 34 000 personnes demeureraient en situation de surpeuplement dit "accentué" qui augmentent d'autant plus les risques d'instabilité familiale : relations conflictuelles, violences intrafamiliales, rupture familiale...

L'accès au soin reste encore insuffisant, Le manque de dispositifs sanitaires et de Protection Maternelle et Infantile (PMI) ont notamment mené à « une dégradation inquiétante du suivi prénatal et de la protection de la santé des enfants. »<sup>76</sup>. Le taux de mortalité infantile est de 6,8‰ contre 3,5 dans l'Hexagone, et selon la Cour des comptes, la mortalité maternelle est de 2,6 décès pour 10 000 naissances contre moins de 0,8 en métropole, touchant principalement les classes les plus défavorisées<sup>77</sup>. Les phénomènes d'alcoolisation touchent également les femmes, la Réunion est la région la plus concernée par les troubles liés à l'alcoolisation fœtale chez les nouveau-nés, entre 2006 et 2013, 0,36

---

<sup>73</sup> INSEE, (2022), taux de chômage à la Réunion, Décembre 2022

<sup>74</sup> INSEE, S. SEGUIN, (2021), *Les défis économiques, sociaux et environnementaux du XXI<sup>e</sup> siècle à La Réunion*, Insee Analyses La Réunion, Décembre 2021

<sup>75</sup> Fondation Abbé Pierre Février, J. BARONNET et M. DOMERGUE, (2023), *Agir contre le mal-logement dans les départements et territoires d'outre-mer*.

<sup>76</sup> Etudes et résultats Défenseur des Droits, (2019), *Les Outre-mer face aux défis de l'accès aux droits*, p. 9

<sup>77</sup> Cour des comptes (2014), *La santé dans les Outre-mer Une responsabilité de la République*, rapport public thématique, pp. 25-26

cas de syndrome d'alcoolisation fœtale a été recensés pour 1000 naissances, soit plus de 5 fois le taux national<sup>78</sup>.

Enfin en 2011, 22,6 % des personnes âgées entre 16 et 65 ans étaient en situation d'illettrisme. Dans leur enquête<sup>79</sup>, Fabrice MICHAÏLESCO et Hervé LE GRAND précisent que « *Les conditions de vie durant l'enfance sont déterminantes sur les compétences à l'écrit : les personnes qui ont connu des difficultés financières, qui parlaient uniquement créole, qui ne lisaient jamais ou dont les parents n'avaient pas de diplôme rencontrent plus de difficultés à l'âge adulte.* ». Près d'une décennie plus tard, les progrès technologiques et l'utilisation d'internet apparaissent comme un nouveau facteur d'isolement social. Si la fracture numérique touche principalement les tranches d'âge supérieur à 45 ans, la part des personnes âgées entre 15 et 45 ans équipées d'internet est de 6 points inférieurs à celle de la métropole. Le cout financier représente le premier obstacle à l'utilisation d'internet suivi par le manque de compétences numériques. La fracture numérique touche essentiellement les classes sociales les plus précaires contribuant à augmenter l'isolement de ces familles.

A ce contexte socio-économique particulièrement fragile vient s'ajouter une transformation de la typologie familiale « traditionnelle » avec une surreprésentation de famille monoparentale et une augmentation, lors de la dernière décennie, des familles de couple recomposé.

### **2.1.2 L'évolution du modèle familial**

Le contexte sociétal Réunionnais a fortement évolué depuis une quarantaine d'année en lien avec la situation socioéconomique mais aussi du fait de l'entrée dans la société de consommation. Thierry MALBERT, Directeur scientifique de l'observatoire de la parentalité de la Réunion, nous précise que « *Le passage d'une société dans laquelle l'organisation de la famille traditionnelle était construite sur une répartition des rôles et fonctions relevant d'un marquage sexuel - partage des tâches selon le genre au sein du couple – strict, reconnu et respecté par les époux, à une société ayant évolué vers plus de démocratie et de liberté, se fait à partir des années 70. Parallèlement, le modèle de la famille souche et/ou nucléaire évolue aussi. En particulier, les familles monoparentales et recomposées, même si elles existent depuis le début du peuplement de l'île, deviennent peu à peu plus*

---

<sup>78</sup> Disponible sur : <https://la1ere.francetvinfo.fr/alcoolisation-foetale-cinq-fois-plus-cas-reunion-qu-au-niveau-national-624500.html>

<sup>79</sup> INSSE, F. MICHAÏLESCO, H. LE GRAND, (2013), *116 000 personnes en situation d'illettrisme en 2011 à La Réunion*, No 27, Paru le 23 octobre 2013

*nombreuses, en lien direct avec l'accélération et de la fragilité du développement socio-économique. »*<sup>80</sup>

Les ménages sont composés à 28,4% de personnes seules, 17,5% de couples sans enfant, 29,9% de couples avec enfants et 21,7% de familles monoparentales<sup>81</sup>. Selon l'enquête annuelle de recensement de l'INSEE de 2018, les familles monoparentales représentent 44% des familles contre 28% en métropole. Le Plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (2016-2021) (PDALHPD) indique que les familles monoparentales sont les plus touchées par la précarité sociale à raison de 65 % d'entre elles quand il est à 42 % sur l'ensemble de la population. Selon l'INSEE<sup>82</sup>, en 2019, une réunionnaise sur cinq vit seule avec ses enfants - les hommes étant largement moins concernés par une telle situation - et 6% sont âgées de 20 à 24 ans, contre 2% des métropolitaines. Souvent, elles cumulent les facteurs de risques avec un faible niveau d'études, des difficultés de garde des enfants, faible insertion professionnelle seul un tiers d'entre-elles possède un emploi. En parallèle, la part des couples recomposés (10%) tend à augmenter depuis une dizaine d'année. Cette progression est la plus importante du territoire national avec la particularité de générer pour un tiers d'entre-elles des fratries de plus 4 enfants avec une promiscuité qui complexifie les relations intrafamiliales.

A la Réunion, cette recomposition du modèle familial traditionnel se compile aussi par des indicateurs connexes qui alertent sur la fragilité de l'environnement familiale. Ce territoire se situe à la 3ème place des régions françaises les plus touchées par les violences intrafamiliales. Selon l'enquête Virage<sup>83</sup>, entre 2006 et 2018, 15 % des femmes sont en situation de violences conjugales soit trois fois plus qu'en métropole La Réunion se distingue également comme étant le 3ème département français où l'alcool est l'une des premières causes d'hospitalisation<sup>84</sup>. Même si l'excès d'alcool est moins répandu qu'en Métropole lorsqu'il existe, il se présente sous une forme plus grave et touche toutes les tranches de la population et notamment les femmes enceintes ayant comme conséquence directe de développer un Syndrome d'Alcoolémie Fœtal (SAF) chez le nouveau-né.

---

<sup>80</sup> Observatoire de la parentalité de la Réunion, T. MALBERT, (2016), Université de la Réunion

<sup>81</sup> INSEE Chiffres-clés, (2021), *L'essentiel sur La Réunion*

<sup>82</sup> INSEE, S. MERCERON, C. TOUZET, (2019), *Les mères isolées plus exposées à la pauvreté, la précarité des femmes à La Réunion*, Insee Flash Réunion,

<sup>83</sup> CONDON S., DAUPHIN S., DUPUIS J., (2019), *Violences envers les femmes dans les espaces publics, au travail et dans les couples à La Réunion. Premiers résultats de l'enquête Virage dans les Outre-mer*, Paris, INED

<sup>84</sup> Institut de veille sanitaire 2015

Dans ce contexte de turbulence où l'effritement de la sphère familiale « traditionnelle » se mêle à une forte précarité liée au chômage et à la crise du logement, la jeunesse réunionnaise apparaît aujourd'hui particulièrement vulnérable.

### **2.1.3 La jeunesse réunionnaise, une population en tension**

La démographie réunionnaise se caractérise par la jeunesse de sa population, près d'un tiers de la population à moins de 20 ans. Comme l'indique l'étude de l'INSEE<sup>85</sup> de 2018, la moitié des enfants de moins de 18 ans vivent dans une famille « traditionnelle » mais en parallèle ce sont près de 44 % des enfants qui vivent en présence que d'un seul de leurs parents contre 27 % en métropole. Par ailleurs, selon l'observatoire de la parentalité près de la moitié de ces enfants non plus ou peu de contact avec leur autre parent.

A cet environnement familial incertain s'ajoute un manque de réussite dans les parcours scolaires car si le niveau de formation a progressé sur la dernière décennie, la probabilité pour un élève de sixième d'obtenir le baccalauréat est la plus faible de France soit 67%. À la Réunion, en 2019, 2 500 jeunes de 14 à 17 ans ont quitté le système scolaire et ne possèdent aucun diplôme<sup>86</sup>. En moyenne 14,8 % des jeunes reçus à la Journée nationale de citoyenneté étaient en situation d'illettrisme en 2015 contre 3,6% dans l'Hexagone, et 28,6% de jeunes étaient en difficulté de lecture<sup>87</sup>.

Dans la conjoncture économique actuelle, ce manque de qualification apparaît comme un frein pour intégrer le marché de l'emploi déjà très précaire et se présente comme un obstacle à l'accès à l'autonomie. En 2019, à La Réunion, seul 43% des jeunes âgés de 29 ans sont autonomes c'est-à-dire qu'ils ont une activité professionnelle et possèdent un logement indépendant, contre 70% en métropole. Si pour les garçons l'autonomie passe principalement par l'accès à l'emploi, pour les jeunes filles, l'arrivée d'une grossesse précoce va justifier un départ prématuré du domicile familial. En 2019, 1,7% des naissances sont encore le fait de mères mineures, souvent peu diplômées, ce pourcentage est cinq fois plus élevé qu'en métropole<sup>88</sup>. Par ailleurs, la plupart de ces jeunes mères sont nombreuses à élever leur(s) enfant(s) seules : entre 16 et 29 ans, 15 % des jeunes femmes sont mères

---

<sup>85</sup> INSEE, P. THIBAUT, (2018), Un enfant sur dix dans une famille recomposée, Familles avec enfant(s) mineur(s) à La Réunion en 2018, INSEE Flash Réunion, N°171

<sup>86</sup> INSEE, M. AH-WOANE, (2023), À La Réunion, malgré des diplômes de plus en plus élevés, les jeunes accèdent toujours tardivement à leur autonomie, Analyse Réunion N° 82

<sup>87</sup> Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, (2020), Note d'information, Journée défense et citoyenneté 2019 : plus d'un jeune Français sur dix en difficulté de lecture, n°20.20

<sup>88</sup> INSEE, S. SUI-SENG, 2020, Bilan démographique 2019 à La Réunion, Baisse des naissances et légère hausse des décès en 2019 », Flash Réunion n°188

d'une famille monoparentale<sup>89</sup>. Elles s'inscrivent souvent dans un parcours de vie précaire avec un faible bagage scolaire et un manque de disponibilité qui les éloignent du marché de l'emploi.

Dans un contexte à forte tension économique, où à la paupérisation des familles s'ajoute l'isolement monoparentale et où le manque de perspectives d'avenir limite les désirs d'émancipation de la jeunesse, la Réunion apparait comme un terrain fertile à l'expression de l'enfance en danger.

## **2.2 La protection de l'enfance à la Réunion**

### **2.2.1 Les spécificités du public**

Bien que peu d'études soient publiées à ce sujet, le rapport de la CNAPE publié en octobre 2020 et la dernière étude de l'INSEE sur les indicateurs sociaux départementaux permettent de mieux cerner les spécificités du public suivi par l'ASE dans le département de la Réunion.

Comme le souligne le rapport de la CNAPE <sup>90</sup> sur la protection de l'enfance en Outre-mer, *« les territoires ultramarins (dont la Réunion) comptent une population jeune, aux caractéristiques familiales spécifiques, et majoritairement en situation de précarité. L'accès aux droits et à la santé est insuffisant. Ces spécificités ne sont pas sans incidence sur la protection de l'enfance. »*

La Réunion s'inscrit entièrement dans ce constat, les facteurs de fragilité de la population et plus particulièrement ceux des femmes (monoparentalité, précarité économique) sont clairement identifiés dans les indicateurs sociaux publiés par l'INSEE en 2020. A la Réunion, l'analyse des données de l'enfance en danger indique que 39.6% des jeunes accueillis à l'ASE vivent dans une famille monoparentale soit le double qu'en métropole et parmi eux 65.5% vivent dans une famille sans actif occupé.

De même, il est à noter que la précarité de l'emploi apparait comme une composante non-négligeable des caractéristiques de cette population car comme l'indique les données

---

<sup>89</sup> INSEE, (2023), À La Réunion, malgré des diplômes de plus en plus élevés, les jeunes accèdent toujours tardivement à leur autonomie, Analyse Réunion No 82 Paru le : 01/06/2023

<sup>90</sup> CNAPE, (2020), La protection de l'enfance en Outre-mer, Etat des lieux et phénomènes émergents.

départementales de l'ASE, la part des enfants vivant dans une famille sans actif s'élève à 38.1% alors qu'il n'est que 12% en métropole.

Dans certaines familles, le modèle éducatif est encore fondé sur certaines formes de violence à l'encontre des enfants, violence souvent déjà existante au sein du foyer, les violences physiques restant majoritairement plus nombreuses à la Réunion (3.7‰) qu'en métropole (2.4‰)<sup>91</sup>. Les « châtiments corporels » sont alors considérés par leurs auteurs comme un moyen d'éduquer leur enfant souvent en corrélation avec un héritage culturel familial. Le nombre de faits de violence constatés sur des enfants, entre 2014 et 2018, n'a cessé d'augmenter (+62%), dont 43% de violences sexuelles<sup>92</sup>, ce qui dénote une dégradation des situations avec des faits de maltraitance avérés au sein des structures familiales. En 2017, les enfants « évalués » en danger<sup>93</sup> sont majoritairement victimes de violences physiques (32%), la part des violences sexuelles reste relativement importante (24%), la part des violences psychologiques est sensiblement égale (25%).

Le rapport de la CNAPE pointe également les problèmes d'illettrisme et la faible maîtrise des compétences scolaires basiques qui sont à l'origine d'un fort décrochage scolaire et de difficultés d'apprentissage entraînant une forme de démotivation. Conscient que leur insertion dans l'emploi va être très compliquée du fait du taux de chômage élevé, ces jeunes souvent issus d'environnements défavorisés désinvestissent rapidement leur projet scolaire et/ou professionnel ce qui renforce les risques d'exclusion sociale. Ce désinvestissement de la sphère scolaire conduit à des phénomènes d'errance entraînant souvent un glissement vers des actes de petite délinquance sous l'influence de phénomène de bande. Il induit aussi des conduites addictives avec des prises de psychotropes (cannabis, alcool, médicaments) ou en lien avec un usage excessif des jeux vidéo, qui dans ce cas, peut amener à une forme d'isolement social.

Au regard de ces éléments, dans un contexte où la conjoncture économique ne fait qu'accroître les risques de précarité et d'isolement sociale des familles, la jeunesse réunionnaise apparaît aujourd'hui dans une situation de grande vulnérabilité.

---

<sup>91</sup> Service statistique ministériel de la sécurité intérieure, (2021), Insécurité et délinquance en 2021 : bilan statistique.

<sup>92</sup> Observatoire régional de la santé de l'Océan Indien, (2019), Petite enfance, enfance et adolescence à la Réunion, p. 43

<sup>93</sup> Informations Préoccupantes 2013-2018 - Source CD974 DEF ASE (CRIP)

## 2.2.2 Des chiffres en augmentation

Les données quantitatives de la Cellule de Recueil d'Informations Préoccupantes (CRIP) transmises par la Direction Enfance Famille (DEF) offrent une vision dynamique de l'évolution du secteur de l'enfance en danger sur le territoire Réunionnais.

Selon les données de la Direction Enfance Famille (DEF), le nombre de mesures ASE a augmenté sur la période 2013 - 2017 passant de 5 323 à 6 426 soit une hausse de 21% en intégrant les AED et les AEMO, les AEMO renforcées et les placements.

Depuis 2012, le nombre d'Informations Préoccupantes (IP) se situe aux alentours de 4500 enfants repérés en risque de danger par an<sup>94</sup>, ce qui représente moins de 2% des mineurs, mais ce chiffre est relativement important comparé aux autres départements français. (Ce résultat reste à actualiser sur les 2 dernières années suite à la crise Covid).

Selon les données de la CRIP<sup>95</sup>, les mesures administratives de l'ASE restent majoritairement liées à des carences éducatives à hauteur 56% (éducation 29%, entretien 13%, santé physique 8%, moralité 6%) et font écho à un environnement familial précaire bénéficiant de peu de repères en terme de fonction et de compétences parentales. Par ailleurs, sur l'année 2017, il est observé une recrudescence de jeunes enfants (6-10 ans) présentant des problèmes comportementaux qui, selon les auteurs, peuvent être liés aux conflits et violences intrafamiliaux ainsi qu'à une surexposition aux écrans<sup>96</sup>. L'enquête VIRAGE<sup>97</sup> de la Réunion indique que 15 % des femmes sont en situation de violences conjugales soit 3 fois plus qu'en France métropolitaine, et dans 28 % des cas les faits de violences jugés graves par ces femmes ont eu lieu devant les enfants.

De manière générale, entre 2015 et 2019, le taux de mesure ASE progresse régulièrement, ces chiffres sont toujours supérieurs à la moyenne nationale, ce qui semble indiquer une prévalence plus importante de situation de « danger » ou de « risque de danger » pour les enfants et les adolescents de ce département ultra-marin que dans la plupart des autres territoires nationaux.

---

<sup>94</sup> Informations Préoccupantes 2013-2018 - Source CD974 DEF ASE (CRIP)

<sup>95</sup> Informations Préoccupantes 2013-2018 - Source CD974 DEF ASE (CRIP)

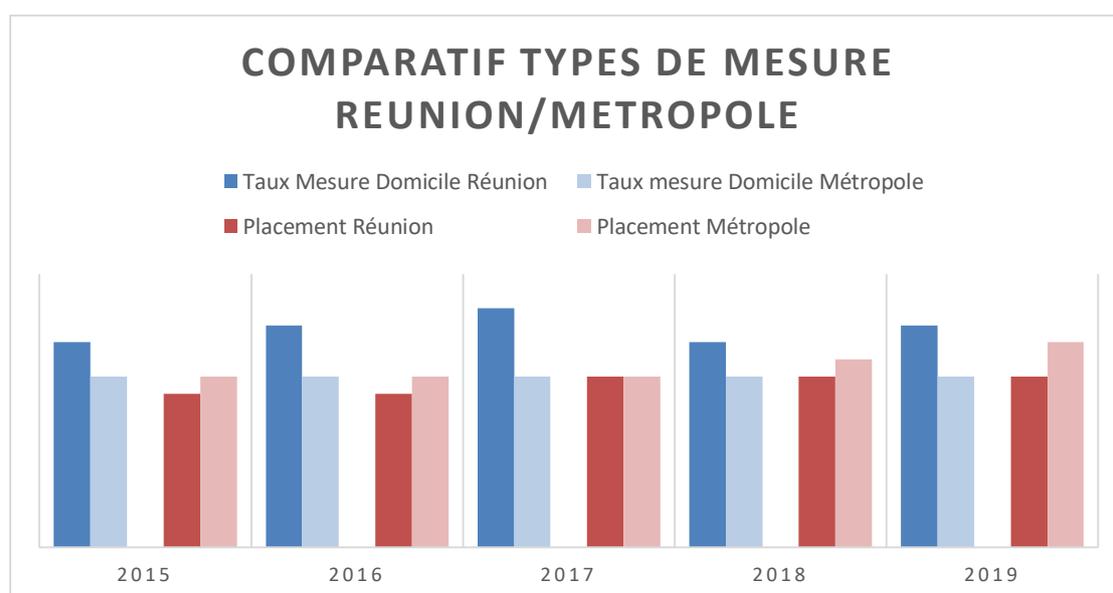
<sup>96</sup> Rapport d'activité 2017 de la CRIP

<sup>97</sup> INED, S. CONDON, S. DAUPHIN, J. DUPUIS, M. HAGEGE, A. STEPHAN, (2018), Violences et rapports de genre dans les Outre-mer

	2015	2016	2017	2018	2019
Réunion	2.1	2.2	2.3	2.2	2.3
Métropole et DROM	1.9	2	2	2.1	2.2

Source DREES, enquête Aide sociale, INSEE 2022

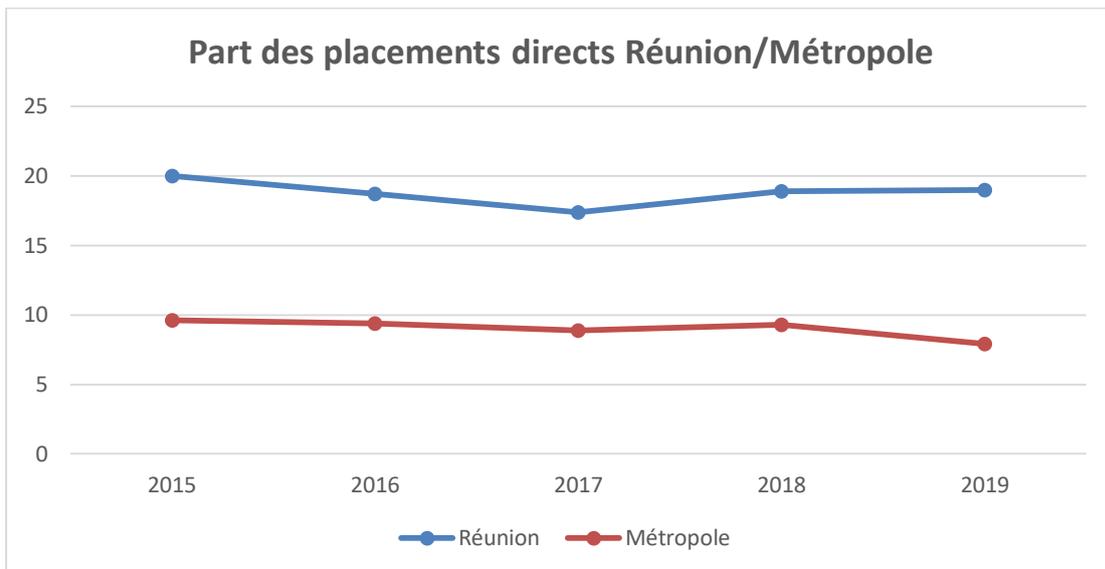
Cependant les chiffres de l'INSEE<sup>98</sup> apportent un complément d'éléments sur les types de réponses apportées dans la prise en charge de l'enfance en danger. En effet, sur la période 2015-2019, nous observons que le taux de mesure à domicile (Actions Educatives à Domicile et d'Actions Educatives en Milieu Ouvert) est supérieur au taux de mesure de placement dans la population de 0 à 20 ans à l'inverse des chiffres nationaux.



Source DREES, enquête Aide sociale, INSEE 2022

Ces variables peuvent en partie s'expliquer par les chiffres avancés par la CRIP avec la prééminence des situations de carences éducatives qui privilégie une intervention éducative à domicile en réponse aux besoins identifiés. Cependant, le département se distingue également de la métropole par un taux de mesure de placement direct nettement supérieur à la moyenne nationale. Or cette décision judiciaire fait souvent écho à un degré de gravité important concilié à une notion d'urgence qui peut se justifier par une dégradation des conditions de vie de l'enfant.

<sup>98</sup>DREES, (2022), enquête Aide sociale, menée auprès des conseils départementaux Insee : estimations provisoires de population au 1er janvier 2022



Source DREES, enquête Aide sociale, INSEE 2022

Cet écart peut nous alerter sur plusieurs points en premier lieu sur l'efficacité des dispositifs de détection des situations de danger et des délais d'intervention mais également sur la pertinence des actions engagées à domicile. Ces dernières ne semblent répondre que partiellement aux besoins identifiés et ne contribuent pas à une amélioration des conditions de vie de l'enfant.

Ce constat nous amène à nous interroger sur les orientations politiques portées par les décideurs publics en terme de dispositifs existants pour faire face aux enjeux de l'enfance en danger sur ce territoire insulaire.

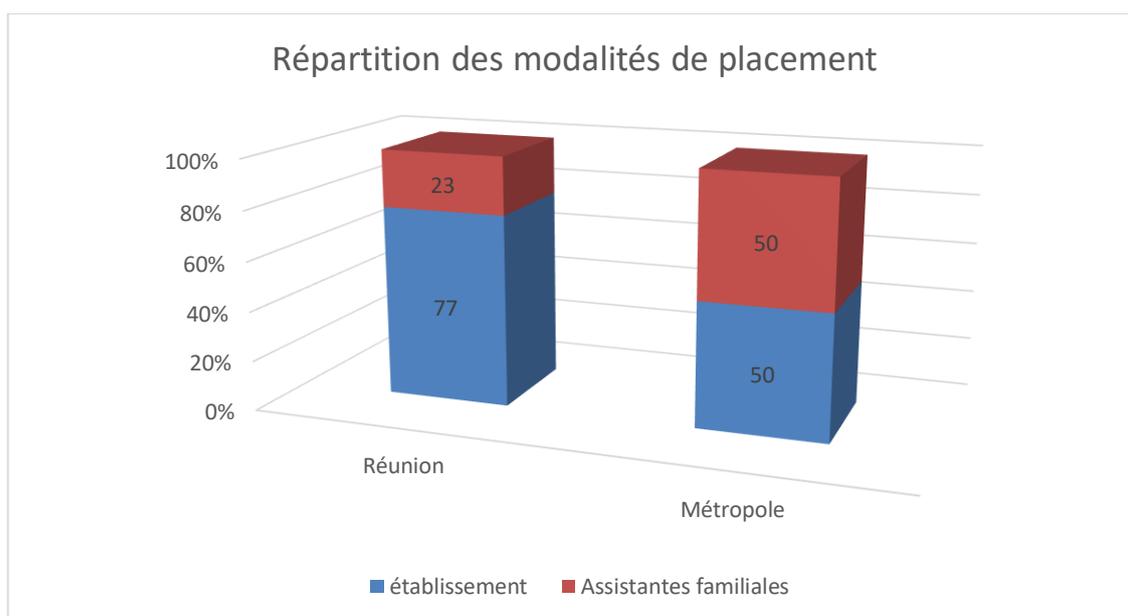
### 2.2.3 Des choix politiques à questionner

La loi du 5 mars 2007 comporte une dimension politique majeure en affirmant le rôle de chef de file du Département en protection de l'enfance. A la Réunion, malgré une volonté certaine, le déploiement de la politique en faveur de l'enfance en danger se distingue par un certain nombre d'indicateurs qui peuvent interpeller sur la suffisance des ressources et des moyens alloués au vu du contexte territorial.

En premier lieu, le département n'échappe pas à une réalité nationale relatant une forme d'interrogations récurrentes sur l'effet des mesures à domicile en terme de transformation des situations familiales. Les constats formulés par l'IGAS nous interpellent sur le fait que : « la majorité des interventions à domicile, largement dominées par les actions éducatives, restent caractérisées par une faible intensité dans le cadre d'un modèle économique

*contraint* »<sup>99</sup>. A la Réunion, l'intervention des professionnels du département ou des services d'AEMO est souvent entravée par des contraintes internes liées au nombre de situations traitées (entre 25 et 30 suivis par professionnel) ou du fait d'un turnover important au sein des équipes. Cette tension au sein des services conduit à des accompagnements morcelés et un manque de disponibilité pour aborder un réel travail de soutien à la parentalité.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu, le taux de mesure de protection est légèrement supérieur à la Réunion, pourtant le taux de place en établissement est presque 4 fois plus faible qu'en métropole : 1.5 ‰ à la Réunion pour 5.3 ‰ en métropole<sup>100</sup>. Cet écart s'explique par des choix politiques qui visent à privilégier des placements chez des assistantes familiales. Ce mode d'accueil représente 78% des modalités de placement alors qu'il est en moyenne 50% en métropole. Ce constat nous amène à nous interroger sur la qualité du travail avec la famille naturelle du fait notamment des enjeux affectifs qui interagissent entre l'accueillant et les parents.



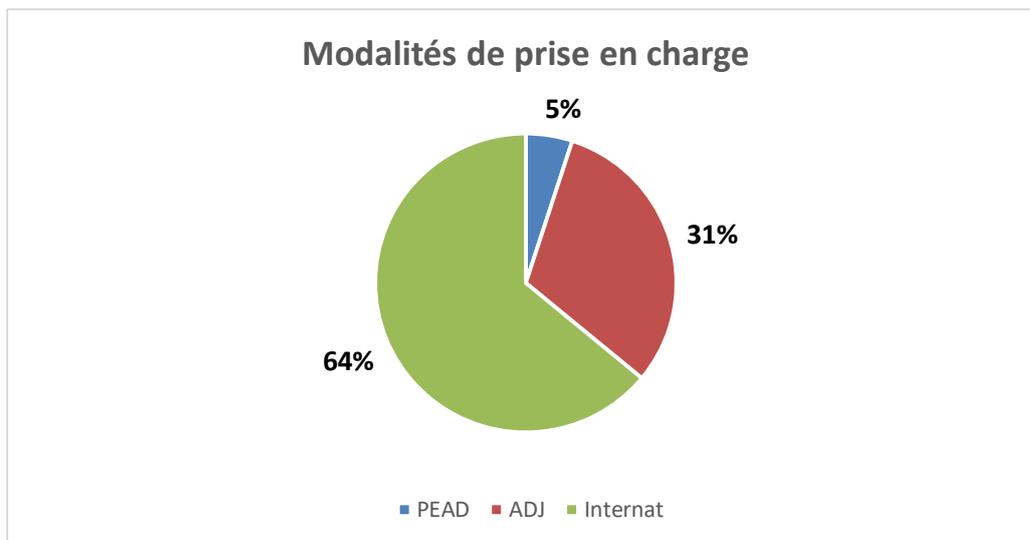
Source DRESS étude INSEE 2022

La diversité des modalités de prise en charge reste faible. L'offre d'hébergement est majoritairement axée sur des places en internat classique pour près de 64% alors que le nombre de places en PEAD représente seulement 5% du dispositif départemental. Les places en accueil de jour couvrent 31% des modalités de prise en charge dans ce dispositif.

<sup>99</sup> IGAS, G. GUEYDAN, (2019), Démarche de consensus relative à la protection de l'enfance à domicile p49

<sup>100</sup> DREES, I. LEROUX, (2022) enquête Aide sociale, menée auprès des conseils départementaux Insee : estimations provisoires de population au 1er janvier 2022

Ce manque de diversité ne permet d'inscrire l'enfant dans un parcours flexible propice à un réel accompagnement des compétences parentales et ajusté en fonction de l'évolution du contexte familial.



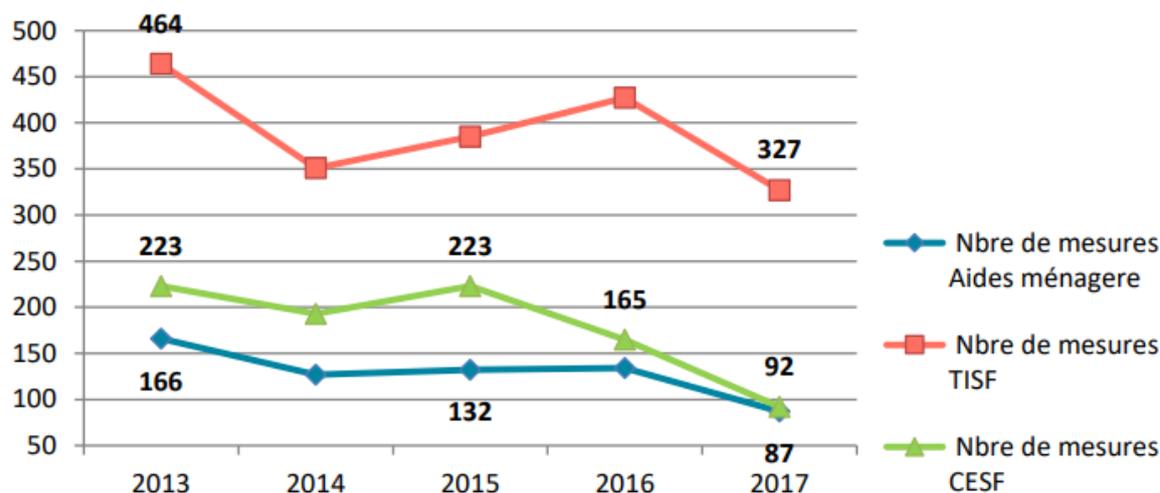
Source DRESS étude INSEE 2022

En parallèle, dans le cadre de sa politique familiale, le département propose des interventions de soutien aux familles présentant des difficultés éducatives dans le cadre de l'ASE. Ces mesures s'articulent autour de 3 types d'intervention : des Aides ménagères (AM), des Travailleurs d'intervention sociale et familiale (TISF) et des Conseillers en économie sociale et familiale (CESF). Bien que les besoins soient clairement identifiés, cette politique de soutien et d'accompagnement des parents se heurte dans la plupart des cas à un manque d'adhésion des familles. A ce jour, force est de constater que l'incidence de cette politique reste limitée, ce qui se traduit par une baisse des mesures de l'ordre de 40% entre 2013 et 2017<sup>101</sup>.

---

<sup>101</sup> SDOMS 2020-Source CD974 DEF Service ASP2024

## Evolution des mesures AM, TISF et CESF



Source CD974 DEF Service ASP

Si l'ensemble de ces éléments traduit un manque d'efficacité et de cohérence des dispositifs de la protection de l'enfance à la Réunion, il n'en demeure pas moins que les responsables politiques conscients de cette réalité cherchent à ajuster leur réponse. La stratégie du Schéma Départemental d'Organisation Sociale et Médico-sociale 2020-2022 (SDOMS) porte à travers ses orientations la volonté d'encourager la création de places dans les dispositifs de prise en charge en diversifiant notamment les modalités d'accueil création de place de PEAD, d'ADJ.... Cette stratégie vise également à renforcer l'accès à l'offre de soutien à la parentalité et son adaptation aux situations spécifiques.

Fort de ces constats, mes responsabilités de Directeur m'amènent aujourd'hui à inscrire la MECS Les Filaos dans cette évolution du projet politique départemental en cohérence avec le projet associatif de la Croix Rouge Française dans l'intérêt du public accueilli et de leur famille.

## 2.3 La MECS les Filaos, un établissement de la Croix Rouge Française (CRF)

### 2.3.1 L'engagement de la CRF

La Croix-Rouge française (CRF) est une association reconnue d'utilité publique, régie par la loi du 1er juillet 1901. Elle est reconnue par le gouvernement français comme une société de secours volontaire, autonome et auxiliaire des pouvoirs publics. Elle est l'une des 185 sociétés nationales qui composent le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge.

Dans son projet associatif, la Croix-Rouge Française réaffirme son engagement dans une économie sociale de services à but non lucratif, ses valeurs s'appuient sur les sept principes fondamentaux établis par le Mouvement Croix-Rouge : « Humanité, Impartialité, Neutralité, Indépendance, Volontariat, Unité et Universalité ».

Son champ d'interventions touche de nombreux versants des politiques de solidarité nationale et internationale : crise humanitaire, exclusion, mal logement, pauvreté, insertion professionnelle, protection de l'enfance, personnes en situation d'handicap, grand âge....

Le groupe Croix Rouge Française s'organise en filière d'activités. La filière « Enfance Famille » gère des établissements sociaux et médicosociaux en direction des jeunes enfants, des enfants, des adolescents et de leur famille. L'association dispose d'un réseau de 46 établissements, services et dispositifs regroupant plus de 974 ETP dans le domaine de la protection de l'enfance. Pour organiser son intervention, la filière travaille depuis 2021 à l'élaboration d'un projet commun aux dispositifs et établissements de la protection de l'enfance construit autour de différents objectifs qui visent notamment à :

- ✓ Développer le soutien à la parentalité.
- ✓ Renforcer l'accompagnement des familles dans les établissements.

A ce titre, j'ai pu participer à des commissions de réflexion spécifiquement dédiées au travail avec les familles dans la protection de l'enfance. Ces instances animées par la direction nationale et regroupant des responsables d'établissement m'ont permis de préciser mes choix stratégiques tout en restant en cohérence avec les orientations associatives.

A la Réunion, la Croix-Rouge française est présente depuis plusieurs décennies, son intervention se décline autour de différents pôles qui touchent le secteur social et médicosocial :

- ✓ Pôle Gérontologique composé d'un EHPAD et d'un SSIAD
- ✓ Pôle Lutte contre les Exclusions dont les actions sont centrées sur l'Hébergement d'Urgence des Demandeurs d'Asile (HUDA), l'Aide Alimentaire, le Samu Social, l'Accueil de jour et la Croix-Rouge sur Roues (CRSR) dont l'objectif est de répondre aux besoins des populations précaires des hauts.
- ✓ Pôle formation avec un Centre Territorial de Formation Professionnelle (CTFP)
- ✓ La Plateforme d'Intervention Océan Indien (PIROI) est un support d'intervention à vocation régionale, de préparation et de réponse aux catastrophes dans la zone Sud-Ouest de l'océan Indien

- ✓ Pôle Enfant Famille représenté par la MECS les Filaos. Dernièrement, le pôle s'est étoffé avec 2 services supplémentaires, « Alternative et Insertion » dans le cadre de la prévention de la délinquance et « Accueil Jeunes et Majeures » répondant aux risques de sortie sèche des jeunes suivis par l'ASE.

Sur le territoire, l'implantation de l'association reste relative par rapport à des structures associatives beaucoup plus développées dans le secteur de l'action sociale et médicosociale. Sa démarche est principalement reconnue à travers son SAMU social et les interventions de la PIROI.

### **2.3.2 La MECS les Filaos**

L'établissement, d'abord centre de vacances obtient le statut de MECS en 1975 conformément à la loi n°75.535 du 30 juin 1975 relatives aux institutions sociales et médico-sociales. Depuis, l'établissement a bénéficié de l'évolution du cadre législatif tant sur les modalités d'accueil (public, effectifs, lieux) que sur ses habilitations et ses missions.

Aujourd'hui la MECS est composée de deux services. Un Service d'Accueil en Internat (SAI) composé de deux unités et d'un Service d'Accueil de Jour (SAJ) également composé de deux unités. Les deux unités d'internat, un service d'Accueil de Jour et les locaux administratifs se situent à St Gilles les Bains. La deuxième unité d'Accueil de Jour, est, elle située sur la commune de la Possession.

Pour assurer le fonctionnement de l'établissement, je suis secondé dans mes fonctions de Directeur par 2 responsables éducatifs dont chacun intervient sur un service d'internat et un accueil de jour et d'une secrétaire de direction.

La capacité d'accueil sur chacun des 2 Services d'Accueil en Internat (SAI) est de 12 places mixtes dont un PEAD et un accueil séquentiel. Depuis 2017, l'âge des enfants accueillis est de 3 à 18 ans. Ce sont 14 personnels éducatifs (éducateurs, moniteurs éducateurs et éducateur de jeune enfant) ainsi que 2 maitresses de maison et 4 surveillants de nuit qui se relaient auprès des enfants et adolescents afin d'assurer leur accompagnement toute au long de l'année. L'ensemble de ces jeunes, relève de mesures administratives telle que l'accueil provisoire et de mesures judiciaires comme l'assistance éducative.

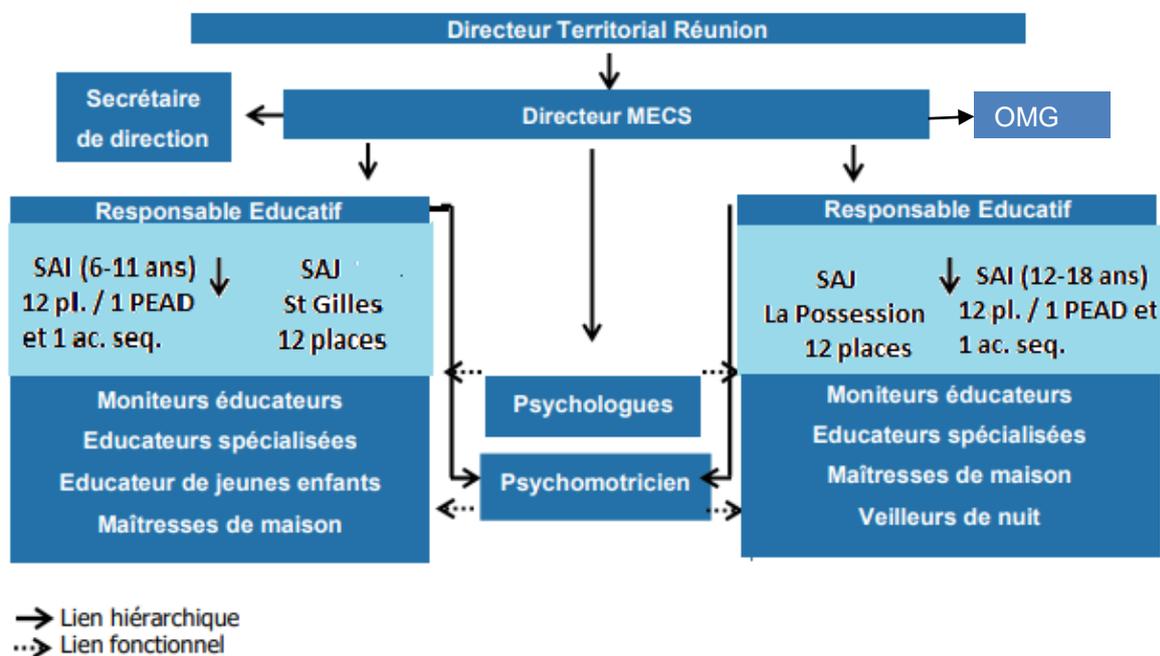
Le Service d'Accueil de Jour (SAJ) a quant à lui une capacité d'accueil de 24 places mixtes. Les enfants sont également âgés de 6 à 18 ans. En journée, sur chaque unité du Service d'Accueil de Jour, ce sont deux éducateurs spécialisés et un moniteur éducateur qui sont présents pour accompagner les enfants et les adolescents accueillis. De plus, nous

disposons d'une Unité d'enseignement au sein de laquelle, deux professeurs des écoles spécialisés, détachés de l'éducation nationale, interviennent afin d'assurer un soutien pédagogique auprès des jeunes. L'orientation vers le Service d'Accueil de Jour se fait soit dans le cadre d'une AED dans une dynamique contractuelle par les services de l'ASE soit suite à une décision du Juge des Enfants lorsque la contrainte judiciaire doit s'exercer.

De manière transversale, un accompagnement et un soutien thérapeutique sont proposés via 2 psychologues cliniciennes (0.6 ETP et 0.25 ETP) et une psychomotricienne (0.5 ETP).

Un ouvrier des moyens généraux à plein temps assure l'entretien des locaux, des espaces extérieurs et le suivi du parc automobile.

### Organigramme de la MECS Les Filaos



Au total la MECS compte 33.17 ETP soit un taux d'encadrement de 1.44 et un taux d'encadrement socio-éducatif de 1.71 à l'internat et de 4 à l'accueil de jour.

Le budget sur l'année 2022 s'élevait à 2 834 454 Euros pour un prix de journée de 216,15 euros pour l'internat et de 172.98 euros pour l'ADJ. Ce prix de journée est légèrement supérieur à la convergence tarifaire mais il s'explique en partie par les investissements importants liés à la réhabilitation du site de Saint Gilles-les-bains en 2019.

Les enfants accueillis présentent les mêmes caractéristiques du public identifié de manière générale au niveau de l'ASE sur le département. Dans la majorité des cas, des problématiques familiales prégnantes sont reconnues : violences intra familiales, précarité, chômage, problèmes d'addictions. Les familles apparaissent carencées, souvent dépassées et démunies face au comportement de leur enfant. Une grande partie des familles est constituée de famille monoparentale, principalement des mères seules.

- ✓ 50 % des enfants accueillis sur le SAJ n'ont pas de contact avec au moins 1 de leurs parents.
- ✓ 77 % des enfants accueillis sur le SAI n'ont plus aucun contact avec l'un de leurs parents ou de manière très partielle (1 à 2 contacts par an).

La question de l'emploi est très présente et la proportion de personnes en inactivité est très importante de l'ordre de 70%. Les problèmes psychologiques et les pathologies psychiatriques prennent une part de plus en plus importante dans les profils des parents. Enfin la question de la consommation (et malheureusement la banalisation) de substances psychoactives prohibés et/ou d'alcool est un élément fortement présent dans les dynamiques familiales.

## **2.4 La reconnaissance de la place des familles une dimension à questionner à l'échelle institutionnelle**

### **2.4.1 Le cadre de la loi 2002-02 à formaliser**

En premier lieu, cette reconnaissance de la place des familles doit se formaliser lors de temps institutionnels qui sont clairement établies par la réglementation en vigueur.

L'évolution du cadre législatif encadrant la protection de l'enfance invite à reconnaître l'enfant et sa famille comme un acteur à-part-entière du projet éducatif. Le Projet pour l'Enfant (PPE) est reconnu comme l'outil de référence garant de la continuité de parcours de l'enfant mais sa déclinaison locale, à l'image de la couverture nationale, peine à se mettre en œuvre.

A l'échelle de l'établissement, le Projet Personnalisé d'Accompagnement (PPA) introduit par la loi du 2 Janvier 2002 demeure le document de référence. Si la signature du Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) ou le Contrat de séjour s'apparente à une contractualisation tripartite entre l'enfant, la famille et l'établissement formalisant les modalités d'accueil et les objectifs généraux, le PPA vient après une période d'observation

préciser les objectifs opérationnels et les moyens correspondant pour satisfaire aux besoins de l'enfant.

Pourtant à mon arrivée au sein de la MECS les Filaos, j'ai constaté que seuls 40% des PPA étaient réalisés, ce qui pour moi dénotait d'une part une défaillance réglementaire et d'autre part un défaut d'association des familles dans le projet de l'enfant. De plus, l'établissement n'était pas doté de Conseil de Vie Social (CVS) or bien que sa mise en œuvre reste à l'appréciation du chef d'établissement, sa déclinaison apparaît comme un espace de dialogue et de collaboration avec les familles.

#### **2.4.2 Un défaut de culture en faveur des familles**

Lors de ma prise de fonction au sein de la MECS, j'ai pris le temps d'observer les modalités d'accompagnements notamment à la lecture des actions de médiation éducative proposées. Suite aux échanges que j'ai pu avoir avec les collaborateurs, j'ai pu constater que le rôle et la place des familles étaient absents du discours et des pratiques institutionnelles. Pourtant fort de mon expérience en DITEP, je reste persuadé de l'intérêt de ses actions auprès des familles afin d'encourager un changement des postures parentales et soutenir une évolution du comportement de l'enfant.

Cette absence de sollicitation des familles est selon moi, à mettre en lien avec l'histoire de la protection de l'enfance à la Réunion au-delà du seul périmètre de l'établissement. En effet, pour beaucoup de famille, la représentation de la protection de l'enfance se réduit au modèle de rééducation carcéral portée par l'Association pour la Prévention de l'Enfance Coupable et Abandonnée (APECA), seul établissement du territoire habilité à la prise en charge des enfants entre 1937 et 1977. Dans l'imaginaire réunionnaises, le dispositif de l'enfance en danger est encore assimilé à l'acronyme APECA où l'institution est reconnue comme seule capable de « redresser » et de « rétablir dans le droit chemin » l'enfant « coupable »<sup>102</sup>. Cette représentation contribue à renforcer le sentiment de culpabilité de l'enfant et de sa famille tout en venant affirmer la place et le monopole des professionnels comme détenteur de la compétence éducative.

Le manque de participation des parents est en parallèle accompagné d'un discours empreint de représentation et de jugement envers ces derniers. Ces aprioris souvent sans fondement apparaissent comme un obstacle au bienfondé de l'intervention éducative et

---

<sup>102</sup> L'APECA à La Réunion de 1937 à 1977 : le grand enfermement de l'enfance marginalisée, S. FUMA, (2015), Université de La Réunion

altèrent les éléments d'appréciation du système familial. Cette résistance des équipes à s'engager dans des actions envers les familles s'explique aussi par un manque d'expertise dans ce domaine. Le soutien à la parentalité doit se construire autour de savoirs et de compétences techniques en terme d'animation, d'analyse systémique, d'appropriation des besoins fondamentaux de l'enfant.

Comme le soulignait déjà en 2002, Gisèle CONTRAIN ETRAYEN responsable du service « Famille, Enfance, Développement social » au Conseil Départemental de la Réunion : « Il faut changer la manière de travailler et notre regard sur les familles. Que le regard institutionnel redevienne un regard humain, que les pratiques professionnelles s'accompagnent au quotidien d'une réflexion éthique sur l'intervention sociale auprès des familles. »<sup>103</sup>

### **2.4.3 Des espaces à repenser**

En 2019, suite à un projet de restructuration, les 2 services d'internat ainsi qu'un service d'accueil de jour alors dispersés sur le secteur Ouest de l'île, ont été regroupés sur le site de St Gilles-les-bains. Ce projet visait à mutualiser les moyens humains et matériels dans le cadre des accompagnements éducatifs, de l'entretien des locaux, de la restauration et de la lingerie.

Si cette délocalisation des services a reçu dans l'ensemble un accueil favorable des équipes et a permis d'offrir aux enfants un cadre de vie appréciable, l'agencement des locaux n'a pas été pensé pour l'accueil des familles. Les temps de médiation parent(s) / enfant que ce soit dans le cadre de visite médiatisée ou dans la mise en œuvre d'ateliers spécifiques se font au vu et au su des personnes présentes, enfants et professionnels. Or l'expérience de la parentalité doit pour se réaliser pleinement, bénéficier d'un environnement préservé où l'intimité des acteurs favorise une mise au travail de chacun. L'absence d'un espace de rencontre spécifiquement dédié à l'accueil des familles n'a pas favorisé l'engagement des équipes vers des actions de soutien à la parentalité freinant toute velléité d'entreprise.

Si la question de la parentalité se heurte à un défaut de culture institutionnelle et à des carences structurelles, l'évaluation des modalités d'accueil tels que les PEAD et les accueils séquentiels n'apparaît pas satisfaisante au regard des attendus propres à ces dispositifs.

---

<sup>103</sup> Revue Quart Monde Dossiers & Documents, G. CONTRAIN ETRAYEN (2002), Aide sociale à l'enfance : une charte éthique à la Réunion.

#### **2.4.4 Une réponse aux missions insatisfaisantes**

L'accueil séquentiel et le placement éducatif à domicile sont 2 modalités de prise en charge qui concordent pleinement avec la logique de parcours de l'enfant. Elles offrent une réponse graduée en fonction des besoins spécifiques de l'enfant et de la dynamique familiale. Ces dispositifs s'inscrivent en complément de l'accueil en internat et de l'accueil de jour, et accordent une possibilité de maillage des interventions grâce à un aménagement de la mesure.

Le cadre de Référence du Placement Educatif à Domicile<sup>104</sup> définit par le Conseil Départemental de La Réunion en avril 2017 précise que cette modalité particulière d'accompagnement est limitée dans le temps et nécessite des évaluations fréquentes au domicile de l'enfant. Les modalités d'intervention impliquent un rythme de passage à hauteur 3 à 4 actions éducatives et/ou visites par semaine. Cependant, force est de constater qu'actuellement, nous ne parvenons pas à répondre au cahier des charges.

En 2017, avec l'accord du département 4 lits d'internat ont été transformés respectivement en 2 places d'accueil séquentiel et 2 places de PEAD. Cette modification de l'agrément a été octroyé à moyen constant, sans attribution de nouvelles ressources. Or au vu de la complexité des situations accueillies relevant de problématiques multiples, les professionnels sont monopolisés par la gestion du groupe<sup>105</sup>. En conséquence, du fait d'un manque de disponibilité, ils ne sont pas en mesure de satisfaire aux impératifs d'intervention, ce qui engendre des suivis fragmentés et peu opérants.

En conséquence, afin de répondre pleinement aux missions attribuées, la création d'un service spécifiquement dédié à l'exercice de ce type d'accueil doit permettre d'apporter une prise en charge plus en cohérence avec les objectifs fixés.

## **2.5 Conclusion**

Dans un contexte où les situations familiales se distinguent par une grande fragilité liée à des facteurs de pauvreté, de précarité de l'emploi, de violences intrafamiliales, l'enfance réunionnaise se trouve, plus que dans la plupart des territoires nationaux, en situation de grande vulnérabilité. Malgré une volonté des pouvoirs publiques, les politiques sociales de l'enfance et de la famille ne répondent que partiellement aux besoins identifiés et souffrent d'un fonctionnement en silo, qui dessert l'intérêt des populations les plus fragiles.

---

<sup>104</sup> Annexe 1 : cadre référence PEAD

<sup>105</sup> Annexe 2 : enquête temps de travail

Particulièrement concernée par cet environnement en tension, la MECS Les Filaos a su faire évoluer son projet d'établissement notamment à travers la diversification de ces modalités d'accueil, allant dans le sens d'un travail au plus près de l'environnement de vie de l'enfant.

Pourtant, pour les acteurs de terrain, l'implication des familles dans le parcours de placement soulèvent encore des interrogations. Ces résistances s'expliquent en partie par un manque de disponibilité conforté par un manque de moyens et de repères structurels qui restreignent toutes ambitions à s'engager dans un travail collaboratif avec la famille. La déclinaison actuelle des prestations proposées à la MECS n'apparaît pas suffisamment opérante au vu des enjeux, qualitatifs et idéologiques approuvant une action tournée vers l'étayage des compétences parentales au regard des besoins de l'enfant.

Aujourd'hui, où la question du soutien à la parentalité fait écho au principe de logique de parcours, il m'apparaît nécessaire, en tant que Directeur, de m'appuyer sur les orientations associatives pour engager une politique de changement en promouvant au déploiement d'un dispositif enfance et parentalité.

### **3 Adapter et développer l'offre d'accompagnement : vers la création d'un dispositif enfance et parentalité**

#### **3.1 De l'analyse à la conceptualisation :**

La conduite de projet suppose au préalable de réaliser un diagnostic de l'existant, au sein même de l'établissement et également au niveau de l'environnement dans lequel il se trouve. Cette analyse interne et externe aide à prendre du recul pour avoir une vision globale de la situation. Cette phase de problématisation va me permettre de mettre en corrélation le « dedans » et le dehors », de distinguer les éléments sur lesquels je vais pouvoir m'appuyer et ceux qu'il me faudra améliorer, développer ou créer. Le modèle d'analyse SWOT<sup>106</sup> ou MOFF en français (Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses) m'a permis de réduire les incertitudes et d'affiner les solutions envisagées. Cet outil d'analyse stratégique combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

---

<sup>106</sup> Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

<b>Interne</b>	<b><u>FORCES</u></b>	<b><u>FAIBLESSES</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La finalisation du Projet d'établissement</li> <li>❖ Une forte implication des professionnels</li> <li>❖ Des compétences reconnues notamment au niveau des ADJ</li> <li>❖ Une expertise des PEAD</li> <li>❖ La notoriété de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Insuffisance de culture institutionnelle au soutien à la parentalité</li> <li>❖ Un manque de moyen RH</li> <li>❖ Une absence de lieu dédié parents/enfant</li> <li>❖ Risque d'usure professionnelle</li> <li>❖ Un cout à la place supérieur à celui de la convergence tarifaire</li> </ul>
<b>Externe</b>	<b><u>OPPORTUNITES</u></b>	<b><u>MENACES</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Une forte attente des enfants et des familles</li> <li>❖ Des politiques publiques en essor à l'égard de la parentalité</li> <li>❖ Les orientations du SDOMS</li> <li>❖ Absence de service dédiée à la parentalité dans les MECS à la Réunion.</li> <li>❖ Procédure d'extension non-importante et négociation CPOM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Un environnement économique sous tension</li> <li>❖ Risque de confusion du périmètre d'intervention avec les MD.</li> <li>❖ Secteur concurrentiel, dimension de la performance</li> <li>❖ Des politiques publiques en silo</li> <li>❖ Absence d'AAP</li> </ul>

De ma place de Directeur, mon analyse se construit autour de la question de l'accompagnement du lien parent(s) / enfant et des habiletés parentales dans le parcours de placement, et plus spécifiquement dans mon environnement professionnel au sein de la MECS Les Filaos.

Si pour l'enfant le droit au respect de vie familiale et la définition d'une « responsabilité partagées » pour son éducation semblent faire consensus au regard des références internationales, à l'échelle nationale, leur déclinaison dans le secteur de la protection de l'enfance, semble moins manifeste.

Sous l'impulsion de la loi du 6 Juin 1984<sup>107</sup> et des textes réformateurs du début des années 2000, « *la prise en compte des parents, titulaires de l'autorité parentale, apparait indissociable de l'accompagnement de l'enfant* »<sup>108</sup> au regard de son intérêt. Pourtant dans les faits, et particulièrement à la MECS Les Filaos, sa déclinaison opérationnelle interroge encore les pratiques professionnelles. Ces appréhensions à l'ouverture de l'espace institutionnel comme un lieu d'accompagnement de la compétence parentale s'expliquent en partie par des préjugés relatifs aux missions de protection mais également par le

<sup>107</sup> Loi n° 84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance, JORF du 7 juin 1984

<sup>108</sup> ANESM, ML LAGANDRE, (2010), L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement

caractère subjectif et difficilement mesurable de « l'intérêt de l'enfant ». A ce sujet, le rapport du Dr MARTIN BLACHAIS apporte des précisions probantes en rattachant cette notion « d'intérêt » à l'évaluation des réponses aux besoins fondamentaux de l'enfant. Cette approche introduisant le concept du « Meta besoin de sécurité » m'apparaît comme un support d'exploration et de mise en sens des pratiques professionnelles. Au regard des besoins spécifiques de notre public et de la fragilité de leur environnement de vie, ce travail d'accompagnement et de sensibilisation aux habiletés parentales me paraît à même d'améliorer la performance de l'établissement en faveur des enfants accueillis.

Mon rôle de Directeur est de susciter et d'accompagner ce changement de paradigme. Tout changement est générateur d'anxiété, il impacte aussi bien la culture institutionnelle, l'organisation que les conditions de travail. Il peut alimenter des incompréhensions voire une perte du sens commun qui n'est pas sans incidence sur le climat social. Ma responsabilité est d'ouvrir des espaces de dialogue et d'expérimentation, de prendre en compte les questionnements de chacun, d'œuvrer à la formalisation de procédures clairement établies. Ma finalité est de faire du soutien à la parentalité une valeur partagée propre à la culture de l'établissement garantissant de la qualité de nos interventions.

Pour faire sens et rendre opérationnelle cette transition, mon management ne doit pas se restreindre à une évolution culturelle mais il doit aussi se concevoir à travers une réforme structurelle. Le développement d'une politique de soutien à la parentalité justifie des modalités de prise en charge flexibles et ajustables en fonction de la singularité de chaque situation. Au regard du diagnostic établi, et particulièrement au vu des attentes du public, renforcer et développer des services spécifiquement dédiés à certaines missions comme le suivi à domicile ou l'animation d'ateliers parent(s)/ enfant m'apparaît indispensable. Cette évolution structurelle doit par ailleurs permettre de clarifier le rôle et les tâches des intervenants notamment au niveau des PEAD afin d'améliorer la lisibilité fonctionnelle et opérationnelle des services. Ce déploiement devra également traiter de la question de la technicité et de l'environnement de travail afin d'octroyer aux collaborateurs les moyens matériels et technologiques nécessaires à la réalisation de l'activité dans de les meilleures conditions.

Pour accompagner cette réforme institutionnelle, je souhaite privilégier un management participatif propre à motiver la mobilisation et la créativité des collaborateurs. Ce choix managérial me permet de maintenir la qualité du climat social entretenu grâce à un travail collaboratif lors de l'écriture du Projet d'Etablissement. Ce travail à plusieurs, est propice à développer de la transversalité entre les services, il nourrit la réflexion et le transfert de savoir. Cette logique de transversalité devra s'étendre « hors des murs » par la création

d'un réseau de partenaires, acteurs de la politique de soutien à la parentalité. En parallèle, il me faut appréhender l'impact de ce projet en terme de ressources humaines au regard des compétences recherchées et également au vu des perspectives de mobilité et de recrutement de personnels.

Par ailleurs, dans un contexte économique contraint, où la dimension concurrentielle ne peut être niée et où la question de la convergence tarifaire s'avère majeure, la procédure d'extension non importante et la signature d'un Contrat d'Objectifs et de Moyens (CPOM)<sup>109</sup> se présentent comme des opportunités. Conscient des enjeux budgétaires, ma volonté est que l'angle du soutien à la parentalité, par son aspect novateur s'inscrive dans un projet global en lien avec les orientations du SDOMS pour être en cohérence avec les besoins du territoire. En parallèle, lors de cette phase de négociation, je dois m'astreindre à bien clarifier le périmètre de nos interventions à l'attention des familles. Cette dimension relève en partie des prérogatives du Département, ce qui peut conduire à des incompréhensions et à un manque d'intérêt voir à une fin de non-recevoir de leur part. Fort de la notoriété de l'association, de l'expertise de nos interventions et des attentes des enfants et des familles, il me faut sensibiliser et convaincre les autorités de contrôle et de tarification du bienfondé de ma démarche.

Par conséquent, en réponse à la question : « quels leviers d'action pour accompagner l'exercice de la parentalité dans le respect de l'intérêt de l'enfant tout au long de son parcours au sein de la MECS les Filaos ? », je propose les axes stratégiques suivants :

- ✓ Soutenir une politique d'acculturation en faveur du soutien à la parentalité
- ✓ Créer un service spécifique au PEAD
- ✓ Développer un service dédié au soutien à la parentalité

Il m'appartiendra dans le déploiement de cette stratégie de mettre en œuvre les procédures d'évaluation et les indicateurs appropriés permettant de démontrer l'intérêt de ce changement.

---

<sup>109</sup> L'article 8 de la loi n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants prévoit la possibilité, pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) du champ de la protection de l'enfance, de conclure un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) avec les Conseils départementaux

## 3.2 Le projet et ses enjeux

### 3.2.1 Déployer et renforcer le dispositif d'accompagnement pour soutenir et développer les compétences parentales

Afin de répondre au plus près des besoins du public accueilli au sein de la MECS Les Filaos, mon but est de porter une nouvelle politique institutionnelle en faisant de l'axe du soutien à la parentalité, un enjeu majeur, de compétence, d'expertise et de reconnaissance. Cette évolution du projet d'établissement doit progressivement nous amener à un ajustement des pratiques professionnelles, à un rééquilibrage des moyens fonctionnels dans un souci d'opérationnalité, et donc, d'amélioration de la qualité des prestations proposées.

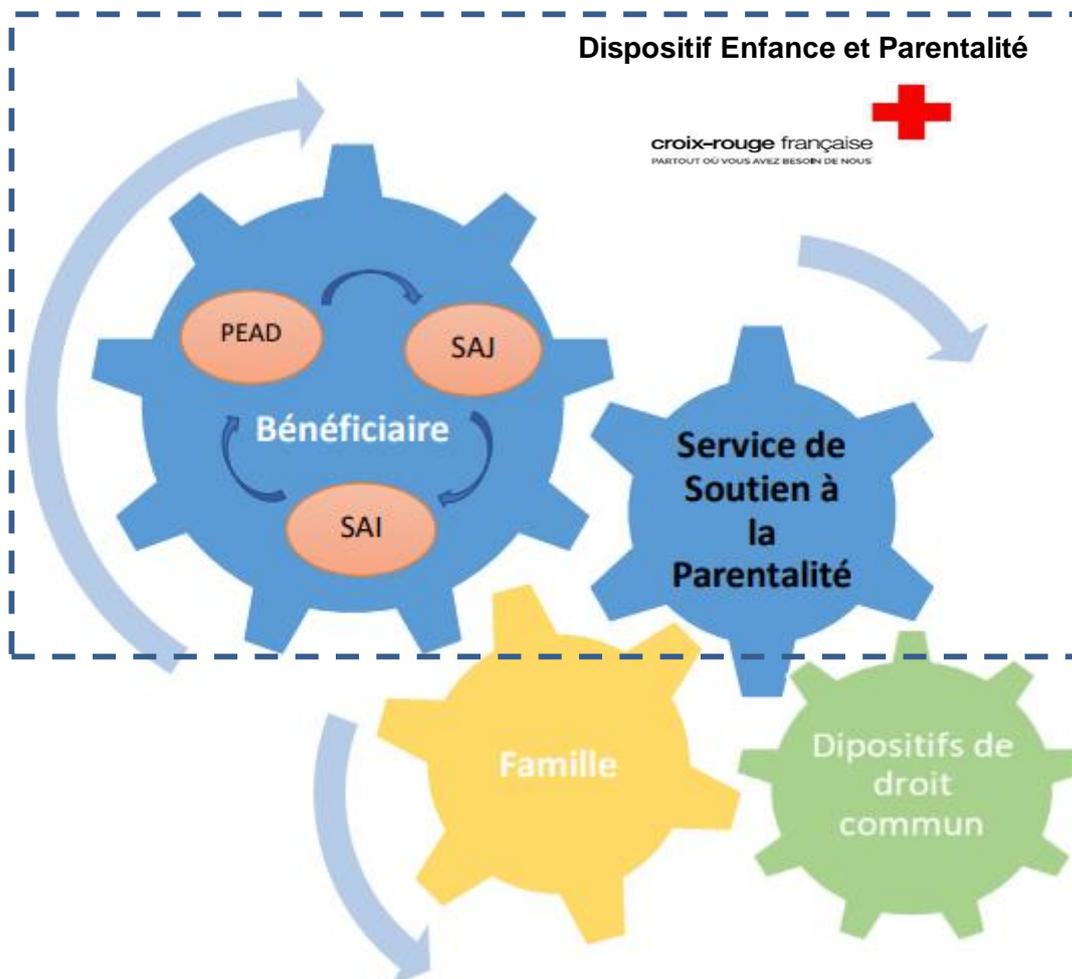
Ma stratégie vise d'abord à introduire **une politique d'acculturation au soutien à la parentalité** afin de rassurer les équipes et de lever les freins et les inquiétudes liés à l'appréhension de ce nouveau paradigme. Ce changement doit être accompagné par un plan de développement de compétences pluriannuel soutenu par la formalisation d'un cadre fonctionnel garantissant la reconnaissance de l'autorité parentale dans les procédures institutionnelles.

Il doit aussi se traduire par un développement et un renforcement des services actuels. Comme nous l'avons vu le cahier des charges des PEAD oblige à un travail de proximité induisant une disponibilité et une constance éducative. Au regard des moyens actuels, je souhaite proposer la **création d'un service PEAD**, spécifiquement consacré à ce mode de prise en charge. Cette ouverture de service se justifiera par une augmentation de 4 places de PEAD dans le cadre d'une procédure d'extension non importante. L'attribution de ces ressources supplémentaires me permettra de flécher des moyens RH nécessaires au suivi de ses situations.

Dans le même courant, soutenir la parentalité impose des compétences propres en terme de technicité notamment dans la mise au travail du lien parent(s) / enfant, ainsi qu'une bonne connaissance des dispositifs existants dans le secteur d'activité pour soutenir une action « hors les murs ». De fait, **un service de soutien à la parentalité** disposant de moyens humains et matériels appropriés proposera des actions transversales au sein de l'établissement dans le cadre d'actions parent(s) / enfant ou plus ciblées sur le(s) parent(s). Cette entité doit bénéficier d'un lieu identifié pour l'accueil des familles et de leur enfant, disposant d'outils de médiation variés dans un environnement chaleureux et bienveillant. La création d'un espace préservé et repéré, m'apparaît comme un vecteur de mise en synergie de l'ensemble des acteurs. Sur un modèle de plateforme d'interventions, ce

service apportera une expertise en interne tout en s'appuyant sur le maillage de proximité des dispositifs de droit commun en faveur du soutien à la parentalité.

### Le Dispositif Enfance et Parentalité, une mise en synergie des acteurs :



### 3.2.2 Les principaux enjeux

#### a) *Mieux satisfaire l'intérêt de l'enfant en renforçant le « pouvoir d'agir » des parents*

Le placement de l'enfant s'assimile à une période de son existence où les conditions de vie au domicile de ses parents ne garantissent pas son épanouissement. En recherchant, autant que faire se peut, l'implication participative des acteurs, enfant et parent(s), l'intervention éducative a pour but de maintenir le lien tout en travaillant à la construction de repères éducatifs sécurisés et bienveillants. La posture professionnelle, n'est plus de « faire à la place d'eux » mais de « faire avec eux » en mettant en place des conditions qui participent au développement de leur « pouvoir d'agir ». La démarche participative et de coopération active avec l'enfant et ses parents, doit activer

« un processus d'auto-résolution »<sup>110</sup> en leur laissant la responsabilité du changement et en s'appuyant sur leur potentialité.

b) *Se conformer au cadre réglementaire et budgétaire.*

Le champ réglementaire qui encadre la protection de l'enfance impose la contractualisation de documents de référence. A ce titre, le PPA, rendu obligatoire par la loi du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, vient justifier la reconnaissance des droits et des libertés de la personne accompagnée et de sa famille. La formalisation de ce document est reconnue comme un point réglementaire indissociable du projet de l'établissement. Son taux de réalisation apparaît comme un indicateur d'estimation des critères impératifs d'évaluation des établissements publiée par la Haute Autorité de Santé (HAS) en Juin 2022.

Par ailleurs, conformément à la loi du 2 janvier 2002 et au décret du 22 octobre 2003<sup>111</sup>, la MECS Les Filaos est tributaire du mécanisme de convergence tarifaire initié en 1999 pour les établissements accueillant des personnes âgées dépendantes. Cet impératif consiste à définir un coût moyen à la place identique pour des prestations comparables et des équipements de même nature dans un souci d'équité de ressources allouées par le Département aux établissements. Cette dimension budgétaire se présente comme un enjeu essentiel dans le cadre de la procédure d'extension non importante engagée avec le tarificateur.

c) *Accompagner le changement :*

Accompagner le changement c'est agir sur l'organisation en s'appuyant sur une méthodologie de projet tenant compte de l'ensemble des éléments de la dimension humaine : culture, logiques, valeurs, résistances....

La transformation des pratiques professionnelles incitant à mobiliser les potentialités parentales et à développer leur « pouvoir d'agir » dans l'intérêt de l'enfant va engendrer des craintes, des résistances de la part des collaborateurs. Les risques de crispations sont divers, ils peuvent être liés à une incompréhension sur la légitimité même du projet, aux craintes liées à l'appropriation de nouvelles modalités d'intervention et à une

---

<sup>110</sup> ONED Neuvième rapport au Gouvernement et au Parlement Mai 2014

<sup>111</sup> Décret n°2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière, et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux mentionnés au I de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles, et des établissements mentionnés au 2° de l'article L. 6111-2 du code de la santé publique.

supposée surcharge de travail... Lever ces freins nécessite d'encourager leur participation, d'entretenir une communication transversale et d'accroître leur savoir par de la formation et de l'expérimentation.

Afin de sécuriser le changement, mon management doit être ajusté, il ne s'agit pas d'être sur un « management pyramidale » mais d'adopter au contraire une posture plus horizontale encourageant la collaboration et la participation. Comme l'indique Denis PIVETEAU dans son rapport<sup>112</sup> de Février 2022 : « l'objectif est que chacun puisse comprendre et accepter les « nouvelles règles du jeu » résultant du processus de changement ».

d) *Promouvoir l'image de la CRF sur le territoire :*

Cette stratégie s'inscrit également dans une volonté de participer au rayonnement de la Croix Rouge Française sur le territoire. L'établissement dispose d'une faible représentativité sur le territoire réunionnais dans le secteur de la protection de l'enfance. Ce modèle institutionnel novateur à l'échelle locale va œuvrer à la reconnaissance d'un savoir-faire spécifique au bénéfice de l'image de l'association. La notoriété de la CRF est un enjeu indéniable pour l'établissement car elle n'est pas sans influence sur la qualité des relations entretenues avec les autorités de tarifications et de contrôle.

### **3.3 La conduite du projet, une stratégie directoriale multidimensionnelle :**

*« Le directeur est en situation permanente de décider dans un environnement où la pluralité des situations, des évènements, des phénomènes, où la multiplicité des enjeux internes et externes peuvent provoquer ce qu'Edgar Morin appelle une crise de l'entendement »<sup>113</sup>*

En tant que Directeur, la pertinence de mon action relève de ma capacité à lire les contextes institutionnels, à définir des choix managériaux, à gérer de manière conforme et adaptée en rapport à un cadre réglementaire précis. Cette mise en cohérence d'un tout doit amener à la réalisation d'une action partagée dans des systèmes opérants et évolutifs.

---

<sup>112</sup> Denis PIVETEAU, (2022), rapport « Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change » Février 2022

<sup>113</sup> BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale, Dunod, 248p

Dans cet environnement complexe aux facteurs multidimensionnels, mon rôle est de définir et d'agir sur ces variables pour faciliter la compréhension et l'adhésion de chacun.

### **3.3.1 Promouvoir à l'externe**

#### *a) Obtenir l'engagement de la gouvernance*

Par délégation du Conseil d'Administration (CA), j'exerce la responsabilité et la délégation de la gestion de l'établissement. Mon intervention s'inscrit dans la philosophie associative de la CRF et dans un continuum de son projet associatif.

Mon rôle de Directeur est de contribuer à l'évolution de la stratégie associative en témoignant des observations et des constats de terrain réalisés sur mon territoire. A ce sujet, j'ai pu bénéficier d'échanges constructifs organisés par la Direction de la filière Enfance Famille, avec l'ensemble des Directeurs d'établissement concernant les orientations du secteur de la protection de l'enfance et notamment la place des familles dans nos institutions. Ces temps de partage sont venus compléter la réflexion portée en CODIR sur mon projet d'ouverture et d'amélioration des services de la MECS en faveur du soutien à la parentalité.

Riche de ces échanges et de l'appui de la Direction Territoriale (DT), la Direction de la CROIX ROUGE FRANCAISE et son CA, m'ont délégué le pouvoir de conduire et de mettre en œuvre le projet.

#### *b) Réaliser un diagnostic du dispositif de soutien la parentalité sur le territoire*

En amont de la phase de négociation avec le financeur, il m'est paru opportun d'avoir une vision plus précise des dispositifs de droit commun existants sur le territoire. L'objet a été de définir une cartographie de l'existant afin de mieux comprendre leurs modalités d'intervention et de questionner les familles sur leur connaissance de ces dispositifs.

J'ai donc pris attache auprès de l'Institut Régional du Travail Social (IRTS) de la Réunion afin d'envisager avec eux une collaboration pour la réalisation de cette étude. Celle-ci a été menée par une équipe d'étudiants chercheurs en formation de Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale (DEIS)<sup>114</sup>.

---

<sup>114</sup> Annexe 3 : enquête DEIS

A partir de leur restitution, des points saillants ont pu être identifiés comme le manque de visibilité des actions entreprises par les services mandatés ou les réticences des parents à se rendre seul dans ces structures. Néanmoins, des pistes de travail ont pu se dessiner, un partenariat avec la Maison de l'éducation et de la parentalité du Port a été envisagé avec la possibilité pour les familles de participer aux prestations proposées. Suite aux rencontres avec les responsables de cet établissement communal, une demande de convention bipartie<sup>115</sup> a été transmise au premier magistrat de la ville.

Ces éléments m'ont permis d'enrichir mon argumentaire lors de la rencontre avec les autorités de contrôle et de tarification.

c) *Convaincre le financeur*

Dans un premier temps, la négociation avec la Direction Enfance Famille s'est inscrite dans une procédure d'extension non importante limitant à une augmentation de 30% de la capacité d'accueil.

Il me semble important de préciser que ce renforcement de notre champ d'intervention ne se limite pas à un déploiement uniquement ciblé sur le soutien à la parentalité. Ma stratégie managériale a été de démontrer une réelle intention de coopération en cohérence avec les attentes des Autorités de Tarification et de Contrôle (ATC) pour pouvoir ensuite légitimer l'introduction d'une approche innovante fondée sur la démarche de soutien à la parentalité. En rapport avec les orientations du SDOMS<sup>116</sup>, la transformation de l'offre de service que j'ai portée, s'étend à la création d'une unité fratrie, d'un accueil de jeunes adolescentes et d'un accueil de jeunes majeures avec au total un accroissement de 14 places supplémentaires.

Dans le contexte d'interdépendance de plus en plus contraint dans lequel nous évoluons et où l'aspect concurrentiel ne peut être éludé, l'espace de négociation peut être porteur d'innovation. Mon rôle de stratège est de traduire l'évolution du projet d'établissement comme une création de valeur propre à améliorer la performance des prestations proposées tout en restant en phase avec les besoins du territoire.

---

<sup>115</sup> Voir annexe 4 : courrier demande de convention

<sup>116</sup> Voir annexe 5 : Orientation 3 SDOMS

Dans un second temps, la contractualisation d'un CPOM dans le courant de l'année 2023 m'apparaît comme un atout pour le déploiement du projet. Cette conjoncture d'intérêts va légitimer ces nouvelles orientations<sup>117</sup> pour une période de 5 ans et traduire une vision partagée des axes stratégiques développés. Dans le cadre de son élaboration, j'ai déterminé en concertation avec la DT des indicateurs de réussite qui nous permettront de mesurer l'atteinte des objectifs fixés par le déploiement du Dispositif Enfance et Parentalité.

- ✓ Le taux d'activité du service PEAD
- ✓ Le nombre d'atelier parent(s) / enfant
- ✓ Le taux de participation des bénéficiaires et de leur famille
- ✓ Le nombre d'atelier à l'attention des parents
- ✓ Le taux de participation des parents aux ateliers parents
- ✓ Le nombre de retour d'enfant au domicile des parents
- ✓ Le taux de réussite du retour au domicile à échéance d'une année.

### 3.3.2 Fédérer en interne

#### a) *Mobiliser l'équipe de Direction*

Si la fonction de directeur attribue un rôle de décideur, il n'en demeure pas moins, que la pertinence de son entreprise ne sera reconnue que si elle est partagée et comprise par un maximum d'acteurs. Sa vision stratégique doit en premier lieu être appréhendée par ses plus proches collaborateurs au sein d'un espace de réflexion et de débat à part entière, symbolisé par les instances réunissant l'équipe de direction.

Cet « espace privilégié »<sup>118</sup> représente, pour moi, la pierre angulaire du management participatif, il conditionne la reconnaissance et la légitimité de la fonction de cadre de proximité dans le système de direction.

A la MECS les Filaos, les réunions de direction se tiennent de manière hebdomadaire en présence des 2 responsables éducatifs. Lors de ce temps formel, nous établissons un point sur le fonctionnement de l'établissement en nous attachant à traiter les sujets saillants recouvrant les situations complexes, la dimension RH ainsi que les échéances à venir. La réunion de Direction est aussi un lieu de management stratégique. Elle me permet de venir distiller des informations descendantes émanant du niveau national ou territorial, de mesurer l'impact d'une décision et d'identifier des besoins pour définir des axes de progression.

---

<sup>117</sup> Voir annexe 6 : fiches orientations CPOM

<sup>118</sup> LEFEVRE P., (2016), Guide du Directeur en action sociale et médicosociale, Paris, Dunod, p 280

Dans la mise en œuvre du projet, j'ai porté une attention particulière à l'implication de mes collaborateurs. Dans un premier temps, je me suis attaché à leur faire part de mes observations et de mes questionnements relevant du manque de reconnaissance de la fonction parentale dans le fonctionnement institutionnel. Suite à ce temps de réflexion, nous avons envisagé plusieurs scénarios, retenu les points forts et les faiblesses de chacun afin de définir plus précisément les axes stratégiques que nous souhaitons développer. Ce travail de prospection m'a permis de clarifier le fond et la forme du projet, et de pouvoir en présenter une première ébauche à la Direction Territoriale.

Dans la conduite du projet, mon management s'est fondé sur la valorisation des compétences de mes collaborateurs. A travers mes délégations, j'ai cherché à les impliquer afin d'encourager leur implication et de m'assurer de leur adhésion. Au-delà de leur participation à la réflexion stratégique, je les ai associés à des réponses à Appel à Projet<sup>119</sup> (AAP) proposés par le siège national en faveur d'actions centrées sur la parentalité. Ce partage de responsabilité a participé à renforcer leur motivation.

L'équipe de direction ne se limite pas aux seuls cadres hiérarchiques, pour moi elle doit être élargie de manière réfléchie aux cadres techniques. Au sein de la MECS, les 2 psychologues disposent d'une autorité de compétence qui leur octroie une position influente vis-à-vis des équipes. C'est pourquoi, une fois par mois, elle participe à une réunion de direction élargie. A travers cette reconnaissance, j'ai souhaité bénéficier de leur rôle d'interface entre la direction et les personnels pour agir comme des éléments de régulation de la communication et de l'élaboration de cette nouvelle culture.

Par ailleurs, pour moi, l'incarnation du changement ne doit pas se limiter à la seule personne du Directeur, mais elle doit être soutenue par sa ligne hiérarchique. J'ai particulièrement insisté auprès de mon équipe de cadre pour qu'à travers leur posture et leur discours, ils personnifient cette évolution institutionnelle.

---

<sup>119</sup> Voir annexe 7 : AAP « Appel à projets soutien à la parentalité, accès aux loisirs, aux vacances et à la culture »

b) *Associer les équipes*

« Nul n'est hostile au changement pour peu qu'il y trouve un intérêt »<sup>120</sup>, ce sont par ces termes que j'introduirai la dimension de l'accompagnement au changement au sein des équipes.

La fonction de Directeur induit un lien de subordination avec le salarié. Ce « pouvoir de contrôle » se confronte à une recherche d'autonomie et d'affranchissement du collaborateur qui soulève chez lui des incertitudes. A mon avis, encourager une participation active, favoriser un niveau d'informations mesuré, apporter une écoute attentive à chacun, sont essentiels pour lever ces incertitudes et réaliser la synthèse entre ma vision de Directeur et l'action collective.

Comme le souligne P. LEFEVRE, « La porte du changement s'ouvre de l'intérieur des organisations ». Ma stratégie a été d'engager une phase de diagnostic en interne en m'appuyant sur le projet d'extension non importante pour aller questionner la place des familles dans le fonctionnement institutionnel. Cette introspection s'est faite par le biais d'une enquête interne concernant la répartition du temps de travail, les questions des modalités d'accueil et des modes opératoires en vigueur. De manière générale, les éléments remontés faisaient état d'une insuffisance de moyens tant humains que structurels pour satisfaire à certaines missions et le manque de disponibilité apparaissait comme un obstacle à une réelle implication en faveur des familles.

Leur participation à l'enquête DEIS est venue compléter cette phase d'accrochage. Celle-ci a permis aux salariés de se projeter dans une logique de changement et d'appréhender individuellement un souhaitable qui viendra nourrir la réflexion. Par la suite, ma stratégie a été de les rendre acteur du changement en motivant leur participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet en promouvant un management participatif.

Ma volonté de vouloir associer les équipes me conduit à avoir une attention particulière à l'expression des instances représentatives du personnel (IRP) dans les prérogatives qui sont les leurs. L'association des salariés élus est à mon sens, une composante managériale inhérente à la conduite du changement. Leur statut leur confère une reconnaissance et une légitimité au sein des équipes qui, si elle est sollicitée à bon escient, peut se faire le relais de la politique institutionnelle. Ma volonté est de les informer régulièrement par le biais du CSE de la progression du projet en restant attentif à leurs revendications.

---

<sup>120</sup> M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977

c) *Associer les bénéficiaires et leur famille*

Dans ma réflexion, il n'était pas concevable d'interroger la place des familles dans le parcours de placement de l'enfant sans prendre en considération la parole et les ressentis des principaux intéressés.

L'élaboration d'un questionnaire de satisfaction en faveur des usagers sur les prestations proposées au sein de la MECS nous a permis de recueillir des éléments concordants, allant dans le sens d'une volonté partagée de pouvoir bénéficier de temps privilégiés avec le(s) proche(s). Au niveau des familles, l'enquête qualitative et quantitative menée par les étudiants DEIS a reçu un accueil plus mitigé, avec une part de participation pas suffisamment représentative des personnes concernées. Les indications extraites tendaient à montrer un fort besoin de soutien ainsi qu'une méconnaissance des dispositifs de droit commun. Cette tendance a pu être confirmée par le biais d'échanges formels et informels menés avec les familles lors des réunions de projet ou des journées familles.

Dans le même temps, des expérimentations ont pu être menées sur des activités parent(s) / enfant à l'initiative plus spécifiquement des équipes de l'accueil de jour. Ces temps éducatifs, ateliers « escalade » et ateliers « cuisine », animés conjointement avec une thérapeute et un éducateur, ont non seulement été très appréciés par les participants mais ils sont apparus également comme des espaces appropriés d'élaboration et de reconstruction du lien parent(s) / enfant.

Ce travail de prospection avait pour finalité de venir poser le socle de la conduite du changement. Mon objectif était de faire émerger un besoin dans la pensée collective, de motiver l'intérêt du changement pour impulser une démarche réflexive auprès de chaque collaborateur.

### **3.3.3 Structurer et formaliser la dynamique de projet**

a) *Le comité de pilotage, le comité technique et les groupes de travail*

La vie de l'établissement est régulée par différents temps de réunion : les réunions institutionnelles, les réunions pluridisciplinaires, les réunions de PPA. Elles constituent des instances fonctionnelles qui contribuent à créer un cadre d'action, structuré et repéré où l'identité collective de l'établissement prend forme. Si les réunions institutionnelles menées 2 fois par an et les réunions hebdomadaires des services favorisent la transmission d'informations, notamment dans la phase de lancement du projet, elles ne sont pas suffisantes.

La démarche projet oblige à des impératifs de contrôle, de suivi, d'évaluation, de partage d'informations, d'élaboration collective. Garant du projet et de ses grandes lignes, j'ai décidé d'établir de nouveaux temps de réunion propres à la structuration et à la mise en œuvre des nouvelles orientations.

✓ Le comité pilotage (COPI) :

Le comité de pilotage regroupe, 4 fois par an, la Direction Territoriale, un représentant du CA et la Direction de l'établissement, Directeur et responsables éducatifs. Des représentants de la DEF peuvent être invités en fonction des impératifs de l'ordre du jour et de l'avancée des étapes majeures du projet.

En tant que chef de projet, mon rôle est d'animer cette organe de régulation, de décision et de validation des grands axes stratégiques du projet.

Les missions des membres du COPI sont de :

- S'assurer de l'avancée du projet dans le respect des échéances définies.
- Arbitrer sur les sujets bloquants et impactant le déroulement du projet.
- Affecter les ressources nécessaires à la progression du projet.
- Faire le point sur l'avancée des livrables prévus.
- Suivre la consommation du budget défini initialement
- Relever les risques, leur probabilité de réalisation et anticiper des solutions.

Afin de faciliter la lisibilité et le suivi des actions, j'ai décidé d'établir un plan d'action pour organiser et planifier les différentes étapes du projet dans sa dimension stratégique.

A ce titre, je me suis appuyé sur la méthodologie « SMART » qui permet de décliner de manière objective les axes stratégiques retenus et de les organiser. Cette démarche consiste à définir des objectifs et des indicateurs, Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement.

- **Spécificité de l'objectif** : définition claire, compréhensible et partagée de l'objectif.
- **Mesurable** : avec des indicateurs précis.
- **Acceptable** : l'objectif objectif doit être atteignable et donc raisonnable favorisant ainsi l'adhésion des participants
- **Réaliste** : l'objectif doit être réalisable en cohérence avec l'environnement.

- **Temporellement défini** : l'objectif doit être encadré dans le temps par une date de début et de fin connue de tous.

Ce plan d'action stratégique est présenté dans la partie 3.3 et en annexe 8<sup>121</sup> de ce mémoire. Il a été réalisé en concertation avec les responsables éducatifs sous le contrôle de la DT. Ce n'est pas un document figé, il faut l'appréhender comme un outil dynamique, qui peut être complété et actualisé en fonction de l'évolution du projet

✓ Le comité technique (COTECH)

Cet espace a une fonction essentielle dans le suivi du projet, sa finalité est d'en assurer sa mise en œuvre concrète. Mon rôle de chef de projet est de superviser la conduite des actions, leur coordination et leur évaluation afin d'y apporter les ajustements nécessaires.

Dans cette démarche, j'ai décidé de m'appuyer sur une équipe resserrée composée des 2 responsables éducatifs, d'une psychologue et de 2 éducateurs spécialisés.

Les acteurs que j'ai souhaité associer, et plus particulièrement la psychologue et les 2 intervenants éducatifs, bénéficient de compétences reconnues tant au sein de l'équipe de Direction qu'auprès de leurs collègues. Ma stratégie est de construire une équipe qui soit légitime aux yeux des collaborateurs à porter le changement. Il est important que les membres du COTECH soient reconnus dans un rôle d'expert qui les autorise à encourager et à soutenir le changement ce que Henry MINTZBERG définit comme la « force d'apprentissage »<sup>122</sup> de l'organisation innovante.

La dimension transversale du COTECH est essentielle. Elle favorise la mobilisation et l'implication des professionnels et aide à la diffusion du projet dans les différentes strates institutionnelles. Ponctuellement, des collaborateurs internes ou externes, bénéficiant d'une expertise reconnue dans un domaine spécifique, seront associés à la réflexion afin d'aider à la décision.

Tenue à un rythme mensuel puis bimensuel au terme du premier semestre, cette instance a pour missions de :

- Garantir le suivi de l'avancée du projet dans ses champs éducatifs et logistiques.
- Évaluer les besoins financiers en corrélation avec les financements alloués.

---

<sup>121</sup> Voir annexe 8 : plan d'action stratégique

<sup>122</sup> H. MINTZBERG , Le management, voyage au centre des organisations, Eyrolles, 2004, p454

- Valider le projet de service, son règlement et ses outils de fonctionnement,
- Identifier des thèmes de formation,
- Assurer le suivi des modifications des fiches de poste des salariés.
- Répondre au besoin de communication en interne et suivre les modalités de partenariats extérieurs envisagées,
- Actualiser le projet d'établissement (PE)

✓ Les groupes de travail

Le groupe de travail est un espace d'intelligence collective dont le but est de réaliser les différentes tâches propres à la mise en marche du projet.

Ces temps d'élaboration transversaux animés par des membres du COTECH seront programmés une fois par mois majoritairement sur des temps de réunions éducatives, ce qui permettra d'associer un maximum de collaborateurs. Cet espace de travail participe à la reconnaissance et à l'implication de chacun des acteurs dans la dynamique de changement.

Différents thèmes pourront être abordés comme le règlement de fonctionnement du service parentalité, son articulation avec les différents services, le travail avec les familles à domicile, la mobilisation de partenaires, les modalités d'intervention de l'équipe PEAD, les besoins de formation...

Les travaux réalisés seront ensuite transmis aux membres du COTECH pour être validés avant d'être diffusés à l'ensemble des collaborateurs. Ces éléments participeront par la suite à l'actualisation du projet d'établissement.

*b) Définir les ressources financières, humaines et logistiques*

Impulser une dynamique de changement implique de définir précisément le coût opérationnel nécessaire pour la mise en marche du projet. Dans le contexte que nous connaissons, la dimension financière qui recoupe les besoins humains, logistiques et de fonctionnement, se présente comme un enjeu déterminant.

Comme je l'ai précisé en amont, le déploiement du dispositif Enfance et Parentalité s'inscrit dans une procédure d'extension de moins de 30% de la capacité initiale qui autorise le financement de 14 places supplémentaires. Sur l'aspect financier, j'avais conscience que les innovations en faveur du soutien à la parentalité devaient impacter de manière raisonnée la dimension budgétaire et que cette augmentation des capacités devait souligner notre volonté de tendre vers la convergence tarifaire.

Les négociations que j'ai pu mener avec les ATC ont permis d'aboutir au consensus que les ressources humaines nécessaires à l'animation des actions en faveur du soutien à la parentalité seront assurées grâce aux moyens RH attribués au service PEAD. Le financement du service PEAD et du service parentalité devra en conséquence être majoritairement couvert grâce à l'augmentation de 4 places de PEAD.

En concertation avec le Directeur financier et les 2 responsables éducatifs, j'ai déterminé un budget prévisionnel où les dépenses afférentes à l'exploitation courante du groupe I étaient principalement fléchées pour le financement de prestataires extérieurs à hauteur de 5000 Euros.

Nous avons évalué nos besoins en terme de RH à 2 ETP d'éducateur spécialisé dont un aura une fonction de coordonnateur. L'équipe éducative sera renforcée par un 0.2 ETP de psychologue et d'infirmière pourvu grâce à une mutualisation des ressources attribuées par le financement de 14 places supplémentaires.

Au niveau logistique, la location d'un véhicule, l'achat 2 téléphones portables représenteront les principales dépenses de gestion courante. La rénovation d'un local non utilisé sur le site de Saint Gilles pour la création d'un lieu d'accueil parents/enfant, l'achat de mobilier et de matériels informatiques, seront intégrés à la Programmation Pluriannuelle d'Investissement (PPI).

Bien que le déploiement d'une politique en faveur du soutien à la parentalité représente un investissement certain, la budgétisation globale de la procédure d'extension non importante permet d'en amortir le cout. Par ailleurs, la contractualisation du CPOM permettra de sécuriser l'activité du fait de l'engagement du département sur une période de 5 ans.

Si ma démarche a été de sensibiliser et de convaincre les ATC sur la pertinence du projet, j'ai souhaité renforcer cette dynamique de changement en mobilisant d'autres sources de financement. Cette stratégie avait 2 objectifs, le premier était de pouvoir bénéficier de fonds afin d'encourager les équipes à expérimenter des nouvelles modalités d'intervention comme l'organisation de séjour parent(s) / enfant. Le second objectif était d'appuyer mon argumentaire auprès de la DEF en valorisant l'engagement de la Croix Rouge Française dans ce projet. Nous avons donc répondu à un AAP interne, « Appel à projets soutien à la

parentalité, accès aux loisirs, aux vacances et à la culture »<sup>123</sup> qui a permis d'amorcer plusieurs actions en faveur des enfants et de leur famille.

Accompagner le changement ne se limite pas à accorder des moyens supplémentaires, cela suppose une nomenclature établie autour de repères et de procédures communes.

c) *Formaliser le changement par la Démarche Qualité*

L'expression d'une nouvelle philosophie d'actions nécessite la construction d'un référentiel commun au sein de l'organisation. En tant que Directeur, le management de la Démarche Qualité (DQ) m'apparaît comme un des vecteurs les plus opérants pour assurer la diffusion la compréhension et l'assimilation de nouvelles pratiques institutionnelles et professionnelles.

Bien que cette démarche soit présente au sein de l'établissement depuis plusieurs années, sa mise en œuvre et sa résonance au sein de l'établissement ne me satisfont pas car elle se restreint à une mise en conformité du cadre réglementaire. Pourtant, je suis convaincu que la DQ est intimement liée aux processus de changement. Elle invite à « l'interrogation d'un dispositif en termes de gestion, d'animation des ressources, d'organisation, de mobilisation et de mise en synergie. »<sup>124</sup> L'animation de la DQ favorise l'adaptation des acteurs et c'est aussi un outil d'anticipation sur les évolutions à venir.

En accord avec la Direction Qualité Nationale et la Direction territoriale, mon choix a été de repenser cette démarche au sein de mon établissement grâce à la mise en place d'un COPIL animé par la responsable qualité territoriale. Un référent qualité sera formé au sein de l'établissement, son rôle sera d'élaborer le plan d'amélioration et d'animer chaque mois, le groupe de travail avec un responsable éducatif. Pour ma part, je participerai ponctuellement à ces instances en fonction du thème abordé.

L'objectif sera de venir interroger les procédures concernant notamment l'admission, le traitement des événements indésirables, la réalisation et le suivi des PPA et d'en instruire des nouvelles comme la mise en œuvre du CVS et le suivi des traitements médicamenteux. En parallèle, le groupe de travail sera en charge de participer à l'actualisation et au suivi du Document Unique d'Evaluation des Risques Psychosociaux (DUERP ou DUER) dont la

---

<sup>123</sup> Voir annexe 7 : AAP « Appel à projets soutien à la parentalité, accès aux loisirs, aux vacances et à la culture »

<sup>124</sup> J-R LOUBAT, La Démarche Qualité en action sociale, Paris, Dunod, 2009

finalité est d'identifier, d'évaluer et de prévenir les risques pour la santé et la sécurité auxquels les salariés peuvent être exposés.

Sous mon contrôle, une revue annuelle sera programmée en COPIL DQ pour assurer le suivi des travaux et démarches réalisés.

Dans la perspective de l'évaluation externe, cette réorganisation du pilotage de la DQ a aussi pour but de souligner la volonté de l'établissement de vouloir s'engager dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité et de justifier de notre capacité à répondre efficacement aux préconisations qui en découleront

Comme le précise Patrick LEFEVRE : « La qualité constitue une porte ouverte à la redéfinition des rapports avec l'utilisateur »<sup>125</sup>, elle est pour moi un outil dynamique d'évolution du projet d'établissement. Elle dépasse la simple évaluation des prestations pour promouvoir à une amélioration du service rendu.

### **3.3.4 Le projet, outil de management au service des ressources humaines**

#### *a) Donner du sens*

Dans son rapport de Février 2022, « Experts, acteurs, ensemble...pour une société qui change », Denis PIVETEAU souligne la nécessité de redonner du sens aux acteurs de l'action sociale. Depuis plus de 20 ans, le secteur a connu de fortes mutations. L'émergence d'un environnement concurrentiel a introduit la notion de « performance », tributaire de résultats basés sur des indicateurs, qui vont à l'encontre des valeurs idéologiques du secteur. En parallèle, le paradigme même de la relation d'accompagnement à évoluer. De la place d'acteur à la reconnaissance du « pouvoir d'agir » et de la pleine citoyenneté des personnes accompagnées et de leur famille, « cette transformation de l'offre » est venue bouleverser les codes traditionnels de la relation d'accompagnement. Si le bienfondé de ce virage conceptuel semble faire l'unanimité, nous dit PIVETEAU, sa mise en œuvre se heurte souvent à l'inertie des structures, à l'insuffisance de moyen et au manque d'évolution des mentalités. Ce contexte d'instabilité vient éroder le principe « d'utilité sociale » fondement des métiers éducatifs et sociaux. Il vient créer des doutes dans l'exercice professionnel, il alimente la démotivation et les résistances chez les collaborateurs.

---

<sup>125</sup> H. MINTZBERG , Le management, voyage au centre des organisations, Eyrolles, 2004, p309

La MECS les Filaos n'échappe pas à cette réalité, les risques de désenchantement, de découragement, d'usure professionnelle ou le manque d'attractivité relèvent de mes principales préoccupations de manager. A ce titre, la réactualisation du projet d'établissement à travers l'innovation et la création de nouveaux services m'apparaît comme un outil de « dynamisation permanente »<sup>126</sup> et une occasion de « donner du sens » à l'action. En plaçant mes collaborateurs en situation d'exploration et d'ingénierie, je souhaite contribuer à l'élargissement de leurs savoirs et de leurs savoir-faire.

L'animation des Groupes d'Analyse des Pratiques (GAP) relève également de cette dimension. Les personnels des nouveaux services seront intégrés à cet espace d'expression mis en place depuis 2 ans au sein de la MECS afin de soutenir la transversalité et de nourrir une réflexion sur la Bienveillance porteuse de signification.

En introduisant une culture de soutien à la parentalité au sein de l'établissement, mon but est d'amener progressivement à une remise en question des schémas de pensée et d'actions habituels. A travers ma stratégie managériale, je veux donner du sens au travail en alliant conformité, qualité et innovation. Cette appropriation de nouveaux modèles d'intervention et de nouvelles procédures au bénéfice des personnes accompagnées va aider au développement de nouvelles compétences pour mes collaborateurs.

#### *b) Manager la compétence*

La logique de projet ne se limite pas à une structuration de la démarche en terme d'organisation et de procédures. Elle suppose aussi de développer les compétences des acteurs en utilisant différents leviers de motivation. Le développement des compétences, selon P. LEFEVRE , tient autant du fait d'agir directement sur le salarié que de miser sur la compétence collective. Ma vision du management est d'œuvrer à la construction d'une compétence collective au service de l'individu, faire de l'organisation, une organisation apprenante.

- ✓ Déployer une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Ce travail de prospection a pour objet de mettre en corrélation la finalité du projet, les compétences nécessaires pour y parvenir, les compétences disponibles et celles à rechercher pour favoriser les évolutions individuelles et collectives. Elle interroge l'évaluation des potentialités, le recrutement, la promotion, la mobilité, la formation.

---

<sup>126</sup> Patrick LEFEVRE, Guide du directeur en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod 2016

- Evaluer les compétences de l'organisation

Ma stratégie a été de réaliser avec l'équipe de Direction une première phase d'estimation des compétences de l'organisation en terme de parentalité au regard des prestations proposées au sein des services et de l'implication des différents professionnels. L'objet était d'évaluer la pertinence des expérimentations menées au sein de l'établissement et d'identifier des profils de compétences susceptibles de jouer un rôle majeur dans les scénarios du projet envisagé.

- Evaluer les compétences individuelles

Avoir une connaissance des capacités, des motivations de chaque collaborateur est, pour moi, une composante essentielle dans la conduite de projet. C'est pourquoi, j'ai souhaité avec le soutien de mes cadres de proximité aller sonder de manière plus précise la question du soutien à la parentalité à l'échelle de l'individu. A ce titre, la tenue de l'entretien annuel de progrès et l'entretien de professionnalisation s'est présentée comme une opportunité. Si le premier apporte un regard lucide sur le niveau de contribution du collaborateur, le second permet d'aborder les perspectives d'évolution professionnel et de formation.

A la MECS Les Filaos, les entretiens sont dirigés par les supérieurs hiérarchiques directs (N+1). La procédure de la CRF oblige à tenir annuellement ces 2 temps d'échange durant un seul et même entretien en 2 temps distincts, ce qui en limite le caractère chronophage. Cet espace de dialogue permet d'une part de clarifier la situation de travail, de réaliser un bilan de l'année écoulée, de négocier des objectifs d'évolution et d'autre part d'interroger les besoins de formation, de mobilité ou d'évolution professionnelle.

L'analyse des éléments retenus, nous a permis de nous conforter à l'idée que la question de la parentalité faisait sens pour la majorité des professionnels mais que cette approche nécessitée d'être étayée par de la formation et des moyens appropriés. En parallèle, nous avons pu également identifier plus précisément la motivation de certains acteurs à prendre davantage de responsabilités dans le déploiement du projet.

De fait, évaluer les potentialités, la motivation et l'implication des collaborateurs renvoie aussi à penser la GPEC en terme de mobilité et de promotion professionnelle.

- Penser la mobilité, la promotion et le recrutement

Dans un environnement professionnel comme la MECS, travailler plusieurs années dans un internat auprès d'un public en souffrance reste particulièrement éprouvant et peut

justifier une forme de suffisance. Comme je l'ai souligné plus en amont, la MECS et plus largement les établissements de la CRF, ont une représentativité relative dans les métiers du social sur le département, ce qui limite les possibilités de mobilité en interne et à l'externe. Pour moi, le déploiement du projet s'apparente à un levier d'évolution professionnelle. Mon rôle est de suggérer l'opportunité d'une nouvelle trajectoire avec une prise de risque mesurée afin de prévenir toutes formes d'usure et de mal-être professionnel.

L'activité du service PEAD et du service parentalité, va nécessiter l'intervention de 2 éducateurs spécialisés dont un coordonnateur, d'une psychologue et d'une infirmière. Des fiches de postes seront rédigées sur la base des fiches métiers afin de répondre aux besoins spécifiques du projet et de clarifier les missions et les responsabilités de chacun.

En concertation avec les responsables éducatifs et la RRH Territoriale, j'ai fait le choix de privilégier des mobilités internes pour pourvoir aux postes, éducatifs et thérapeutiques. Encourager l'empowerment en responsabilisant les ressources existantes, notamment par la promotion du coordinateur est pour moi un moyen d'envoyer un signal fort aux professionnels, gage de la reconnaissance d'un savoir-être et d'un savoir-faire. Ce management individualisé peut aussi avoir une résonance positive sur le climat social de l'établissement car il vient attester la volonté de la Direction à fidéliser et à valoriser ses salariés dans un souci de bien-être et d'épanouissement professionnel.

Dans la mise en œuvre du projet, j'ai souhaité porter une attention particulière à la phase de recrutement. Promouvoir la mobilité implique une perte de compétence au sein d'un service, le recrutement qui en découle doit être à la hauteur des enjeux tant au regard des attentes de la direction que de celle des professionnels. Le profil recherché doit pouvoir s'articuler avec les différentes individualités et s'inscrire dans la dynamique de l'équipe tout en apportant une plus-value à la démarche d'accompagnement. Pour dynamiser les prestations éducatives, j'ai fait le choix de recruter un éducateur sportif de niveau II. La pluralité disciplinaire est pour moi une richesse dans une équipe, elle favorise la diversité des actions et nourrit la réflexion. De même, l'arrivée d'un personnel médical au sein de l'établissement va venir bouleverser les habitudes de travail, une attention particulière sera porter pour préciser le cadre de ses interventions en termes de prévention et de soin.

- Définir le plan de développement des compétences

Depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2019, le plan de développement des compétences remplace le plan de formation, il n'en exclut pas pour autant le caractère obligatoire de la formation professionnelle pour l'employeur. Si le cadre législatif impose des actions de formation

générale à la sécurité<sup>127</sup>, à l'adaptation au poste de travail et au maintien dans l'emploi des salariés; il peut également proposer des actions qui participent au développement des compétences<sup>128</sup>. La formation est pour moi un outil managérial, elle s'assimile à un investissement sur l'avenir associé à la dimension stratégique du projet.

A la CRF, le plan de développement de compétence est territorialisé, ce qui contribue à alléger le coût des formations grâce à une mutualisation des besoins et des ressources entre les différents établissements. Son élaboration se négocie en CODIR en présence de la Direction Territoriale en collaboration avec les autres directeurs d'établissement, ce qui nécessite de faire preuve de diplomatie tout en respectant l'intérêt de chacun.

Comme je l'ai précisé, un de mes objectifs de management est d'optimiser le potentiel collectif en faveur du soutien à la parentalité afin d'inscrire cette dimension du travail social dans la culture institutionnelle.

Dans un premier temps, afin de lever certains freins, j'ai souhaité sensibiliser les équipes à la question du soutien à la parentalité dans le secteur de la protection de l'enfance, et ce afin de faire naître chez eux un début de réflexion : « de les mettre au travail ». Deux thèmes ont ainsi pu être traités, « l'accompagnement de la fonction parentale » et « le travail avec les familles en institution ».

Dans un second temps, je me suis rapporté à l'analyse des entretiens de professionnalisation. Deux sujets ont pu faire consensus : développer des compétences en terme d'approche systémique, et de manière plus ciblée : acquérir une technicité pour l'animation d'atelier parent(s) / enfant. Une proposition budgétée d'inscription au plan de développement des compétences sera réalisée pour la campagne de formation 2024.

Accroître les compétences et la technicité, n'est pas une fin en soi pour développer une « organisation apprenante », encore faut-il créer une synergie d'acteur.

✓ Développer des compétences collectives

Comme le souligne Le BOTERF, « *la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la*

---

<sup>127</sup> Art. L 4121- et L. 4121-2 du code du travail

<sup>128</sup> Art. L 6321-1 du code du travail

*qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif »*<sup>129</sup>

Ma conviction est qu'une équipe a la capacité d'avoir une fonction d'enrichissement des savoirs et des compétences. Le pouvoir d'une équipe peut s'assimiler à une force de diffusion d'une culture partagée dans toutes les strates de l'établissement.

La compétence collective se construit dans l'expérience accumulée, dans la coopération et la mise en cohérence des pratiques professionnelles. Le développement d'actions transversales comme les ateliers parent(s) / enfant ou la mise en place des différentes instances de travail vont encourager la dynamique de groupe et favoriser son émergence. Comme le précise, Denis PIVETEAU, la valorisation des métiers va se décliner, en miroir, sur les mêmes dimensions de « pouvoir d'agir »<sup>130</sup> que celles qui s'appliquent à ceux que les professionnels accompagnent.

Œuvrer pour une organisation apprenante, c'est travailler à donner du sens à l'action collective, à accorder du « pouvoir d'agir » à ses collaborateurs, à leur octroyer un rôle de transmetteurs de compétences. C'est contribuer à leur épanouissement et à leur bien-être.

*c) Promouvoir la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT)*

Dans le contexte anxiogène et parfois violent de la MECS, où la question des conditions de travail et de leurs impacts sur la santé reste prégnante, je pense que la mise en place d'une démarche de QVCT se justifie pleinement.

Cette démarche s'inscrit tout à fait dans ma vision du management, elle invite à la concertation et à l'organisation d'un dialogue de proximité tout en favorisant le décroisement des sujets. La QVCT regroupe des actions permettant de concilier l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale de l'établissement.

C'est un travail d'exploration, par touches successives, long et laborieux, il implique un engagement sincère et durable des participants, mais il reste pour moi un outil de management approprié propice à entretenir les synergies d'acteurs.

---

<sup>129</sup> Le BOTERF, G. (1998). De la compétence à la navigation professionnelle. Paris : Les Éditions d'Organisation p112

<sup>130</sup> D. PIVETEAU, (2022), rapport Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change, Février 2022,

La conduite d'une démarche QVCT s'articule autour 6 domaines d'action :

- ✓ L'organisation, le contenu et la réalisation du travail,
- ✓ Les compétences et les parcours professionnels,
- ✓ L'égalité au travail,
- ✓ Le projet d'établissement et le management,
- ✓ Le dialogue professionnel et le dialogue social,
- ✓ La santé au travail et la prévention

Conscient du caractère chronophage et procédurale de la démarche, je souhaite m'appuyer sur les compétences d'un cabinet conseil pour assurer sa mise en œuvre dont le financement sera intégré au CPOM. Par ailleurs, j'ai proposé que sa mise en œuvre ne soit effective qu'à compter du deuxième semestre 2025 afin de permettre à chacun de s'approprier les évolutions à court terme de l'établissement.

### **3.3.5 Le déploiement du projet**

#### *a) Le plan d'action*

« *Prévoir, c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir.* », cette citation d'Henri FAYOL justifie pleinement l'intérêt de la mise en place du plan d'action pour préparer et accompagner cette transition.

Le plan d'action a pour fonction de planifier les actions et de suivre leur avancement. Il donne une description des étapes à réaliser, de l'échéancier à tenir, des responsabilités et des ressources allouées. Il permet de donner un rythme au processus de changement car une évolution trop brutale pourrait être perturbante pour les équipes comme pour les partenaires. C'est un outil de communication qui doit permettre une diffusion mesurée des informations. Il offre à chacun des repères temporels, balisés par des échéances, à travers lesquels chaque collaborateur en fonction de son degré de responsabilité est amené à se projeter et à se situer par rapport à l'avancée du projet. C'est pourquoi, j'ai décidé de présenter mon plan d'action sous 2 formes, un premier que je qualifierai de stratégique voué au pilotage du projet proprement dit et un second plus opérationnel en direction des professionnels propre au suivi des grandes phases du projet.

✓ Le plan d'action stratégique<sup>131</sup>

La finalité du Dispositif Enfance et Parentalité est de montrer l'intérêt de mobiliser et de soutenir les habiletés parentales dans le processus de placement pour répondre de manière ajustée aux besoins de l'enfant. En tant que Directeur, ce plan d'action stratégique me permet d'apprécier les différentes dimensions de la conduite du projet « Enfance et parentalité » à travers la planification et l'atteinte des objectifs qui le définissent. Je vous présente ici, la liste des objectifs généraux et des objectifs spécifiques, une présentation plus détaillée est proposée en annexe 8.

- Soutenir une politique d'acculturation en faveur du soutien à la parentalité
  - Mobiliser les équipes
  - Mettre en œuvre des espaces de réflexions transversales
  - Développer des compétences
  - Etablir un cadre procédural structurant et repérant
- Créer un service spécifique au PEAD
  - Elaborer projet
- Développer un service dédié au soutien à la parentalité
  - Questionner les attentes des familles et des enfants
  - Elaborer le projet
  - Aménager un espace parents /enfant
- Obtenir les autorisations de déploiement du projet
  - Obtenir la validation de la gouvernance
  - Obtenir la validation des ATC
- Lancer le projet
  - Associer les représentants du personnel
  - Diffuser l'information à l'interne
- Mettre en mouvement le projet
  - Assurer un pilotage en cohérence avec les attentes des décideurs
  - Créer un espace participatif de suivi, d'élaboration et de validation.
- Conforter les conditions de travail
  - Mettre en adéquation les effectifs, les emplois et les compétences
  - Limiter les RPS
  - Améliorer le niveau de satisfaction des salariés
- Garantir le financement du projet
  - Etablir le budget prévisionnel dans la cadre de la mesure d'extension
  - Assurer un financement pérenne

---

<sup>131</sup> Voir annexe 8 : plan s'action stratégique

- Assurer une évaluation continue du projet
  - Suivre l'activité du projet
  - Evaluer la qualité du projet
  - Préparer l'évaluation externe
- Inscrire le projet dans son environnement
  - Développer des partenariats
  - Promouvoir le dispositif enfance et parentalité

✓ Le plan d'action opérationnel

Le plan d'action opérationnel a davantage une vocation plus pédagogique, il s'adresse à l'ensemble des professionnels. Il permet de visualiser la planification complète et rationnelle des actions à effectuer dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Il peut s'apparenter à un outil de communication en aidant à une lecture claire et explicite du processus de changement. Pour moi, il représente un support pertinent sur lequel je vais m'appuyer pour lancer le démarrage et le suivi du « dispositif enfance et parentalité » auprès de mes collaborateurs.



bénéficiaires de l'établissement. Elle permet aussi de rassurer les personnes impliquées sur nos intentions, sur la progression du projet. Elle s'opère par distinction des cibles, à l'interne comme à l'externe, en cherchant les meilleurs moyens d'être entendu et compris. Pour porter la dynamique de changement, je dois donc être attentif à déterminer les meilleurs réseaux ou supports de diffusion du message pour atteindre le but recherché.

Pour assurer la communication interne, je souhaite, avec le soutien de mes collaborateurs directs, m'appuyer en premier lieu sur les organes fonctionnels de l'établissement : réunion institutionnelle, réunion pluri professionnelle, réunion des surveillants de nuit afin de faciliter une communication transversale. Je m'attacherai régulièrement à venir transmettre des informations concernant l'avancée du projet lors des réunions d'équipe ce qui enrichira ma lecture du degré d'appropriation et de motivation des acteurs. En parallèle, la création d'un dossier spécifique consultable par l'ensemble des salariés sur le thème du « soutien à la parentalité » sera mise en ligne sur la plateforme numérique pour favoriser l'adhésion de ces derniers tout en leur offrant un espace d'expression sujet à une remontée d'informations. Pareillement, les groupes de travail transversaux ainsi que le COTECH mis en œuvre dans le cadre du projet seront des bons vecteurs de communication. Enfin, la mise en place d'une enquête de satisfaction à l'attention des enfants et des professionnels permettra de déterminer le degré de satisfactions des bénéficiaires et des professionnelles et les marges de progression à venir. Par ailleurs, une communication ciblée en faveur des IRP sera assurée avec l'appui du DT lors des réunions du CSE.

A l'externe, ma stratégie de communication visera d'abord l'approbation du projet par le biais d'une communication ascendante en direction des instances décisionnaires. La dimension novatrice du Dispositif Enfance et Parentalité m'obligera aussi à œuvrer à la reconnaissance et à la valorisation des actions entreprises grâce à une diffusion plus large englobant les familles et les partenaires. L'instauration du CVS, l'actualisation du PE et du livret d'accueil participeront à la reconnaissance du projet. Ils seront complétés par une campagne de promotion grâce à la réalisation de Flyer et de capsules vidéos afin d'élargir les canaux de communication. Enfin une journée d'inauguration sera organisée pour l'ouverture de l'espace parent(s) / enfant, ce moment festif sera l'occasion de rassembler toutes les personnes concernées et d'ancrer les nouvelles orientations de l'établissement.

<b>Cibles</b>	<b>Messages</b>	<b>Support</b>
Direction général/ président /CA	Prise en compte et intérêt du projet	Projet, Courriers, échange de Mail, plan d'action, réunion CODIR, COFIL, diffusion réseau, Projet d'établissement
Autorité de contrôle et de tarification	Adaptation aux besoins, prise en compte de la qualité Rassurer et convaincre des orientations	Rencontres, COFIL, Courriers, plan d'action, invitation inauguration espace parents /enfant, projet d'établissement
Equipe de direction	Etre une équipe soudée, cohérente, repérée.	COTECH, Mail, Réunion de direction
IRP avant les salariés	Nécessité de changement /communication sur le contexte, les objectifs. L'évolution de la structure se fera avec eux	Réunion CSE PV CSE Projet
Salariés	Nécessité de changement/ informer sur le projet Rassurer et associer Donner du sens, motiver, fédérer, valoriser	Réunion institutionnelle, réunion pluri professionnel, entretien de progrès, Groupe de travail, Dossier numérique.
Bénéficiaires et Familles	Informer Mobiliser Consulter	Livret d'accueil, Flyer, CVS, enquête de satisfaction, journée famille
Partenaires Maison Départemental ESSMS	Informer de l'évolution / commande Rassurer et faire la promotion	Courrier, invitation, capsule vidéo, flyer, invitation journée inauguration
Associatif	Informer et associer	Courrier, réunion de travail, Flyer, diffusion réseaux sociaux
Médecine du travail	Informer de la prise de fonction	Courrier

c) *La démarche d'évaluation*

La phase d'évaluation est une étape clé de la conduite du projet. Elle vient mesurer l'efficacité des actions menées au regard des objectifs à atteindre et des moyens alloués.

L'évaluation du Dispositif Enfance et Parentalité visera en premier lieu à déterminer l'impact de sa mise en œuvre sur les bénéficiaires et leur famille. Des enquêtes de satisfaction seront élaborées et validées en COTECH sous la responsabilité des responsables éducatifs. En parallèle, les entretiens annuels de progrès représenteront un support

d'évaluation notable au niveau des collaborateurs en terme de mobilisation dans le projet, de degré de satisfaction ou d'expression de leurs besoins.

Au niveau des équipes, cette culture de l'évaluation est encore récente. Elle peut être vécue comme un contrôle ou une inspection de la tâche réalisée car elle nécessite une lisibilité et une traçabilité de l'action. Le caractère obligatoire de l'évaluation interne va me permettre de tendre à cette exigence. En effet, mon idée est que si cette procédure s'impose à l'établissement, il est de ma responsabilité de la présenter non pas comme un contrôle de l'activité mais comme une démarche d'aide à la décision fondée sur une estimation objective de l'activité. Cela implique d'en mesurer son efficacité par l'examen d'indicateur précis relevant de l'implication de chacun.

#### ✓ L'évaluation externe

Si la loi du 2 janvier 2002 a rendu obligatoire les procédures d'évaluation de l'activité et de la qualité des prestations dans les ESSMS, la loi du 24 Juillet 2019 est venue confier à l'HAS la mission d'en améliorer le dispositif.

En conséquence, l'évaluation externe est programmée tous les 5 ans, respectant ainsi le rythme des CPOM et doit être confiée à un organisme tiers indépendant de la structure.

La publication du référentiel de la qualité des ESSMS en Mars 2022 permet d'en estimer la teneur. Structuré autour de la personne, des professionnels et de l'établissement, ce guide d'évaluation vient interroger la performance de l'établissement en termes :

- D'éthique et de bienveillance,
- De respect des droits,
- D'expression et de participation des personnes accompagnées,
- D'accompagnement à la santé et à l'autonomie,
- De logique de parcours,
- De gestion des ressources humaines
- De qualité et de gestion des risques

A la MECS, l'évaluation externe est programmée dans le second semestre 2024. Avec l'aide de mes collaborateurs directs et de la responsable RH, j'ai établi une grille d'évaluation donnant une liste non exhaustive d'Indicateurs Clés de Performance (ICP) qui sera transmise pour validation à la Direction des ressources humaines au national.

- **Personne accueillie et sa famille :**
  - Nombre de réunion d'expression des enfants : réunion de groupe, commission repas
  - Nombre d'action parent(s) / enfant
  - Taux de présence et de participation des parents aux ateliers, journées institutionnelles
  - Taux de réalisation des PPA
  - Taux de bilans médicaux réalisés
  - Nombre de fiche d'évènement indésirable
  - Durée de prise en charge et évolution des modalités d'accueil
- **Professionnels :**
  - Nombre de projet en faveur de la parentalité
  - Nombre de recrutement et de mobilité
  - Taux de participation aux réunions institutionnelles et groupes de travail
  - Taux de participation aux formations
- **Etablissement :**
  - Taux de réalisation du plan de développement des compétences
  - Nombre de procédure réalisée
  - Taux de réalisation du DUER
  - Indicateurs sociaux : taux d'absentéisme, nombre d'accident du travail, taux de turnover
  - Nombre de convention partenariale

### **3.4 Conclusion de la 3<sup>ème</sup> partie**

En tant que directeur d'un établissement de la protection de l'enfance, ma volonté est élargir le champ des possibles pour servir l'intérêt de l'enfant. A cette fin, je suis allé interroger mon environnement professionnel et les pratiques qui s'y réfèrent. A l'appréciation de l'évolution des politiques publiques, de la spécificité du contexte interne et externe dans lequel se situe la MECS LES FILAOS, j'ai fait le choix de développer une politique institutionnelle aidant à la reconnaissance et à l'accompagnement des compétences parentales.

Avec l'appui de ma Direction Territoriale et en accord avec mon équipe de cadre, j'ai décidé de porter une politique d'acculturation au soutien à la parentalité soutenue par la création d'un service dédié au PEAD et d'un service de soutien à la parentalité.

A l'horizon du CPOM, dans un contexte d'accroissement fixé par la procédure d'extension non importante, la perspective d'une extension de 14 places m'est apparue comme une opportunité pour convaincre les ATC de la pertinence de ce projet.

Ces évolutions culturelles, structurelles et organisationnelles engagent ma compétence de Directeur à accompagner ce changement. De sa conception à sa mise en œuvre, ma démarche a été de promouvoir la participation de chacun, bénéficiaires, familles, instances décisionnaires, gouvernance, cadres intermédiaires, équipes. A cette fin, j'ai souhaité privilégier un management participatif pour favoriser l'adhésion et la mobilisation de mes collaborateurs.

Dans un souci d'efficacité, j'ai conçu ma réflexion autour d'un plan d'action recouvrant les éléments multidimensionnels du projet en terme de structuration, de formalisation et de budgétisation. Conscient des enjeux sociaux propres à cette période de changement, mes choix ont été de soutenir une montée en compétence des professionnelles, d'encourager la mobilité interne et de travailler à une amélioration des conditions de travail.

Parallèlement, garant de la bonne lisibilité de l'action et de son évolution, j'ai tenu à établir un plan de communication ciblée qui accrédite le projet « Enfance et Parentalité » tout en restant attentif à l'enrichir d'une phase d'évaluation nécessaire à son perfectionnement.

## **4 Les perspectives**

Le déploiement du Dispositif Enfance et Parentalité s'inscrit dans une volonté d'évolution des pratiques professionnelles en faveur du soutien à la parentalité dans le champ de la protection de l'enfance. Cette vision que je porte auprès des instances décisionnaires, des équipes et des publics accompagnés se fonde sur l'apport de nouvelles compétences et sur un développement structurel propice à répondre à l'intérêt de l'enfant tout au long de son parcours de placement.

A moyen terme, au regard des orientations du SDOMS, la réponse à AAP pour l'ouverture d'un Accueil de jour dans le secteur Nord de l'île, est pour moi une occasion de développer un nouveau service en cohérence avec la dynamique engagée.

Par ailleurs, fort d'un argumentaire convaincant établi sur des éléments probants, je souhaite convaincre les ACT de l'intérêt de proposer des espaces de soutien à la parentalité

spécifique au champ de la protection de l'enfance. Les réunions de concertation dans le cadre de l'élaboration du prochain SDOMS, seront pour moi l'occasion de souligner l'intérêt de ce projet.

Enfin, avec l'appui de la Direction Territoriale, il me semble pertinent de porter auprès des financeurs publics, Département et Caisse d'Allocation Familiale (CAF), un projet de création de relais parental. Ce dispositif d'accueil, déjà déployé en métropole par la CRF, est financé par l'ASE sur le volet des missions de prévention. Il offre une solution de suppléance parentale en cas de difficultés temporaires des parents, et ce en dehors de toute procédure d'admission et de toute mesure de protection de l'enfance. Dans le contexte réunionnais que nous connaissons, je suis convaincu que ce nouveau dispositif se présenterait comme un outil de prévention et d'accompagnement à la fonction parentale.



## Conclusion

Que voulons nous offrir à ces enfants que nous accueillons au sein de nos institutions ?

L'enfant placé est un enfant en souffrance, il porte le poids de la double peine, celle d'être victime de la défaillance familiale et celle de la culpabilité d'être à l'origine de cette situation. Notre mission est d'accueillir son mal-être, de lui accorder une écoute bienveillante dans un cadre de vie sécuritaire où il va pouvoir s'épanouir et se construire comme un enfant « ordinaire ».

Dans la grande majorité des situations, les enfants placés aspirent à vouloir maintenir ou retisser des liens avec leurs parents. Si l'éloignement de leur environnement familial s'avère nécessaire, il faut qu'ils puissent le comprendre. Le placement ne doit pas représenter une rupture mais une continuité qui leur permet d'élaborer autour du lien qu'ils entretiennent avec leur entourage. C'est dans ce cadre que la permanence de la relation parent(s) / enfant mérite d'être interrogée et évaluée comme une condition à la satisfaction du Méta besoin de sécurité de l'enfant.

L'introduction d'une démarche de soutien à la parentalité prend là tout son sens car elle va aider l'enfant à se sécuriser et à appréhender en toute intelligence un possible travail de reconstruction. Pour reprendre les propos de Pierre GAUTHIER en avant-propos du livre de Didier HOUZEL : « La question de la parentalité se trouve au cœur des préoccupations d'éducation, de socialisation, et de maturation des enfants. Elle est l'une des clés qui ouvre la porte du "bien grandir". »<sup>132</sup>

Ma vision de Directeur est de faire du soutien à la parentalité une compétence institutionnelle au service de l'intérêt de l'enfant garante de la reconnaissance de sa pleine citoyenneté et de celle de ses parents.

Être porteur de ce changement me renvoie à la responsabilité de convaincre et de mobiliser. Ma stratégie managériale vise à lever progressivement les doutes, à développer des synergies d'acteurs. Pour les professionnels, cela implique qu'ils s'autorisent à accompagner la défaillance parentale dans une double logique, celle de croire au développement du « pouvoir d'agir » des parents et celle d'aborder leur intervention dans une logique de parcours.

---

<sup>132</sup> HOUZEL D., (1999), Les enjeux de la parentalité, Toulouse, Éditions ERES. Préface  
Emmanuel FERRAND - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique – 2021-2023

La rédaction de ce mémoire m'a permis de conforter ma position de Directeur au regard de la dimension multidimensionnelle de la fonction et des responsabilités qui en découlent. Ce travail de prospection est venu enrichir ma réflexion et ma pratique managériale. Conscient des obligations et des enjeux de mon environnement, je me suis appuyé sur une méthodologie de gestion de projet qui m'a permis d'organiser, de structurer et de planifier les différentes étapes de ma démarche.

Si à ce jour, le projet du Dispositif Enfance et Parentalité est lancé, il n'en demeure pas moins que l'instauration de cette nouvelle culture demandera du temps. L'expérimentation, l'innovation, l'intelligence collective serviront progressivement à reconnaître que : « L'enfant placé et la famille ne sont pas des dossiers ou des cas sociaux, mais des êtres à réinsérer dans une existence moins douloureuse. C'est la mission du travail social. »<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> P. PAILLET, (2007), ... *en contrepoint - Enfants placés, enfants déplacés*, Informations sociales 2007/4 (n° 140), pages 41 à 42

---

# Bibliographie

---

## OUVRAGES

- BATIFOULIER F., NOBLE F., (2005), *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris, Dunod.
- BOWBLY J., (2002), *Attachement et perte*, volume 1., Paris, PUF
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., (1977), *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977
- HOUZEL D., (1999), *Les enjeux de la parentalité*, Toulouse, Éditions ERES.
- LE BOTERF G., (1998). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris, Les Éditions d'Organisation
- LEFEVRE P., (2016), *Guide du Directeur en action sociale et médicosociale*, Paris, Dunod
- MINTZBERG H., (2004), *Le management, voyage au centre des organisations*, Ed. Eyrolles,
- POTIN E., *Enfants placés, déplacés, replacés : parcours en protection de l'enfance*, Toulouse, Eres, 2012 p 25

## DOCUMENTS STATISTIQUES ET RECHERCHES

- INSEE, S. SUI-SENG, 2020, Bilan démographique 2019 à La Réunion, Baisse des naissances et légère hausse des décès en 2019 », Flash Réunion n°188 source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4986942>
- INSEE, (2023), À La Réunion, malgré des diplômes de plus en plus élevés, les jeunes accèdent toujours tardivement à leur autonomie, Analyse Réunion No 82 Paru le : 01/06/2023 Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7623989>
- INSEE Chiffres-clés, L'essentiel sur La Réunion, 2021, source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4482473>
- INSEE, S. MERCERON, C. TOUZET, Les mères isolées plus exposées à la pauvreté, la précarité des femmes à La Réunion, Insee Flash Réunion, Mars 2019, source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3743810>
- INSEE, M. AH-WOANE, (2023), À La Réunion, malgré des diplômes de plus en plus élevés, les jeunes accèdent toujours tardivement à leur autonomie, Analyse Réunion N° 82 source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7623989>
- INSEE, P. THIBAUT, (2018), Un enfant sur dix dans une famille recomposée, Familles avec enfant(s) mineur(s) à La Réunion en 2018, INSEE Flash Réunion, N°171 source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4295523>
- INSEE, S. SEGUIN, analyses Réunion No 66, paru le : 13/12/2021 source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6006667>
- Etude ENEIS par FPMG, réalisée à la demande du HCFA: aides aux familles dans les DROM et adaptation aux réalités sociales des populations ultramarines. P.50 source : [https://www.hcfea.fr/IMG/pdf/03\\_etude\\_eneis\\_by\\_kpmg\\_aides\\_aux\\_familles\\_dans\\_les\\_drom.pdf](https://www.hcfea.fr/IMG/pdf/03_etude_eneis_by_kpmg_aides_aux_familles_dans_les_drom.pdf)
- CAF, Portrait social, 2017 p. 3 source : [https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/974/PARTENAIRES/Statistiques%20et%20études/portrait%20social/Portrait%20Social\\_Caf-Reunion-2017.pdf](https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/974/PARTENAIRES/Statistiques%20et%20études/portrait%20social/Portrait%20Social_Caf-Reunion-2017.pdf)

- INSEE, taux de chômage à la Réunion, Décembre 2022 source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/010751340>
- INSEE, S. SEGUIN, Les défis économiques, sociaux et environnementaux du XXIe siècle à La Réunion Insee Analyses La Réunion, Décembre 2021 source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6006667>
- INSEE, F. MICHAÏLESCO, H. LE GRAND, 116 000 personnes en situation d'illettrisme en 2011 à La Réunion, No 27, Paru le 23 octobre 2013 source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1291760>
- Service statistique ministériel de la sécurité intérieure, (2021), Insécurité et délinquance en 2021 : bilan statistique. Source : <https://mobile.interieur.gouv.fr/Interstats/Actualites/Insecurite-et-delinquance-en-2021-bilan-statistique>
- DREES Fiche 27 : Les bénéficiaires de l'aide sociale à l'enfance en 2020 source : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/>
- DREES, I. LEROUX, (2022) enquête Aide sociale, menée auprès des conseils départementaux Insee : estimations provisoires de population au 1er janvier 2022 source : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-12/AAS2022.pdf>
- DREES, (2022), enquête Aide sociale, menée auprès des conseils départementaux Insee : estimations provisoires de population au 1er janvier 2022, source : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sources-outils-et-enquetes/lenquete-aide-sociale-aupres-des-conseils-departementaux>

## DOCUMENT CADRES ET TEXTES OFFICIELS

- NAVES P., CATHALA B., (2000), Accueils provisoires et placements d'enfants : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de la protection de l'enfance et de la famille. Ministère de la justice, source : <https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/106743/accueils-provisoires-et-placements-d-enfants-et-d-adolescents-des-decisions-qui-mettent-a-l-epreuve->
- Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) - 2 septembre 1990 source : <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-child>
- Denis PIVETEAU, (2022), rapport *Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change*, Février 2022,
- DGSCS Dessine-moi un parent, Stratégie nationale de soutien à la parentalité 2018-2022 source : [https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/180702\\_dp\\_strategie\\_nationale\\_2018-2022vf.pdf](https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/180702_dp_strategie_nationale_2018-2022vf.pdf)
- Discours Adrien TAQUET, secrétaire d'État chargé de la protection de l'enfance, sur le projet de loi relatif à la protection des enfants, au Sénat le 14 décembre 2021 source : <https://sante.gouv.fr/IMG/docx/discours-adrien-taquet-protection-enfance-14-12-2021.docx>
- Dr MARTIN BLACHAIS Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en
- HAUT CONSEIL DE LA FAMILLE, Les politiques de soutien à la parentalité, Avis et rapport, septembre 2016 source : [https://www.hcfea.fr/IMG/pdf/2016\\_10\\_03\\_Notes\\_parentalite.pdf](https://www.hcfea.fr/IMG/pdf/2016_10_03_Notes_parentalite.pdf)
- IGAS, B. JACQUEY-VAZQUEZ, P. SITRUK et M. RAYMOND, Evaluation de la politique de soutien à la parentalité (MAP volet 1), 2013, source : <https://www.igas.gouv.fr/Evaluation-de-la-politique-de-soutien-a-la-parentalite-MAP-volet-1.html>
- IGAS, G. GUEYDAN, (2019), Démarche de consensus relative à la protection de l'enfance à domicile, p49 source : <https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-036R.pdf>

- IGAS, G. GUEYDAN, Démarche de consensus relative aux interventions de protection de l'enfant à domicile- Décembre 2019 source : <HTTPS://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2109-036R.pdf>
- IGAS, S. DUPAYS, H. LANOUZIERE, B. L.-JUNG, Evaluation de la politique de prévention en protection de l'enfance, Janvier 2019 source : <HTTPS://www.igas.gouv.fr/Evaluation-de-la-politique-de-la-protection-de-l-enfance.html>
- NAVES P., BRIAND C., OUI A., (2023), Pour et avec les enfants et les adolescents, leurs parents et les professionnels, Ministère délégué à la famille. Juin 2003, source : <https://www.vie-publique.fr/rapport/26231-pour-et-avec-les-enfants-et-adolescents-leurs-parents-et-les-profession>
- P. NAVES, C. CATHALA Rapport Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille. Juin 2000 Source : [https://medias.viepublique.fr/data\\_storage\\_s3/rapport/pdf/004001642.pdf](https://medias.viepublique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/004001642.pdf)
- Pacte pour l'enfance - Stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022 source : [https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2022-12/dossier\\_de\\_presse -  
\\_strategie\\_nationale\\_de\\_prevention\\_et\\_protection\\_de\\_l\\_enfance\\_vf.pdf](https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2022-12/dossier_de_presse_-_strategie_nationale_de_prevention_et_protection_de_l_enfance_vf.pdf)  
Protection de l'enfance. Rapport remis à Laurence Rossignol, Ministre des familles, de l'enfance et des droits des femmes. Février 2017 source : [https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/synthese\\_du\\_rapport\\_besoins\\_fondamentaux\\_de\\_l\\_enfant.pdf](https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/synthese_du_rapport_besoins_fondamentaux_de_l_enfant.pdf)
- Rapport de la Cour des comptes - La protection de l'enfance - Une politique inadaptée au temps de l'enfant Rapport public thématique Novembre 2020. source : [https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-11/20201130-rapport-protection-enfance\\_0.pdf](https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-11/20201130-rapport-protection-enfance_0.pdf)
- ROMEO C. L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance, Octobre 2001 source : <https://www.vie-publique.fr/rapport/27635-levolution-des-relations-parents-enfants-professionnels-dans-le-cadre-d>
- Déclaration universelle des droits de l'homme - 10 décembre 1948 source : <https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/>
- Convention Européenne des droits de l'Homme - 4 novembre 1950 source : <https://www.echr.coe.int/fr/european-convention-on-human-rights>

## ETUDES ET RAPPORTS

- ANESM, ML LAGANDRE, (2010), L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement source : [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco\\_autorite\\_parentale\\_anesm.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco_autorite_parentale_anesm.pdf)
- CNAPE, (2020), La protection de l'enfance en Outre-mer, Etat des lieux et phénomènes émergents. Source : [https://www.cnape.fr/documents/cnape\\_rapport\\_outre-mer\\_novembre-2020/](https://www.cnape.fr/documents/cnape_rapport_outre-mer_novembre-2020/)
- CNAPE, Le travail avec les familles, dans le cadre d'une mesure d'accueil en protection de l'enfance, Juin 2022 source : [https://www.cnape.fr/documents/cnape\\_rapport\\_le-travail-avec-les-familles-dans-le-cadre-dune-mesure-daccueil-en-protection-de-lenfance\\_juin-2022/](https://www.cnape.fr/documents/cnape_rapport_le-travail-avec-les-familles-dans-le-cadre-dune-mesure-daccueil-en-protection-de-lenfance_juin-2022/)
- Cour des comptes, La santé dans les Outre-mer Une responsabilité de la République, rapport public thématique, 2014, pp. 25-26 Source :

<https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-sante-dans-les-outre-mer-une-responsabilite-de-la-republique>

- Etudes et résultats Défenseur des Droits, Les Outre-mer face aux défis de l'accès aux droits, 2019 p. 9 source : [https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/etudes-adosanslog\\_web.pdf](https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/etudes-adosanslog_web.pdf)
- Fondation Abbé Pierre Février, J. BARONNET et M. DOMERGUE Agir contre le mal-logement dans les départements et territoires d'outre-mer, Février 2023 source : <https://www.fondation-abbe-pierre.fr/sites/default/files/2023-02/2023%E2%80%A2Synth%C3%A8seProposition-OM.pdf>
- INED, S. CONDON, S. DAUPHIN, J. DUPUIS, M. HAGEGE, A. STEPHAN, (2018), Violences et rapports de genre dans les Outre-mer source : <https://doi.org/10.48756/ined-IE0254-7203>
- Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, (2020), Note d'information, Journée défense et citoyenneté 2019 : plus d'un jeune Français sur dix en difficulté de lecture, n°20.20 source : <https://www.education.gouv.fr/journee-defense-et-citoyennete-2019-plus-d-un-jeune-francais-sur-dix-en-difficulte-de-lecture-303885>
- Observatoire de la parentalité de la Réunion, T. MALBERT, Université de la Réunion, 2016 source : <https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/974/PARTENAIRES/Enfance/SDSF%20-%20CDSF/Synthe%CC%80se%20Etude%20Famille%20Monoparentale%20observatoire%20parentalite%CC%81.pdf>
- Observatoire régional de la santé de l'Océan Indien, (2019), Petite enfance, enfance et adolescence à la Réunion, source : <https://www.ors-reunion.fr/petite-enfance-enfance-et-adolescence-a-la-reunion.html>
- ONPE Famille, parenté, parentalité et protection de l'enfance Quelle parentalité partagée ? Témoignages et analyses de professionnels. Septembre 2013. source : [https://www.fondation-enfance.org/wp-content/uploads/2016/10/onpe\\_famille\\_parente\\_parentalite\\_protection\\_enfance.pdf](https://www.fondation-enfance.org/wp-content/uploads/2016/10/onpe_famille_parente_parentalite_protection_enfance.pdf)
- ONPES, L'Invisibilité sociale : une responsabilité collective, rapport 2016, p.126 source : [https://medias.vie-publique.fr/data\\_storage\\_s3/rapport/pdf/164000366.pdf](https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/164000366.pdf)

## REVUES ET ARTICLES

- A. RIVIERE, (2016), De l'abandon au placement temporaire : la révolution de l'assistance à l'enfance (Paris, 1870-1920), Revue d'histoire de la protection sociale 2016/1 (N° 9), pages 26 à 51 source : <https://www.cairn.info/revue-d-histoire-de-la-protection-social-2016-1-p26.htm>
- E. POTIN, *Mesure imposée et engagements négociés. Mineurs, acteurs familiaux et professionnels dans le cadre de mesures d'Action éducative en milieu ouvert (AEMO)*, SEJED, n°14, 2014, source : <https://sejed.revues.org/7752>
- G. CONTRAIN ETRAYEN, (2002), Revue Quart Monde Dossiers & Documents, , Aide sociale à l'enfance : une charte éthique à la Réunion, source : <https://www.revue-quartmonde.org/4951>
- I FRECHON et N. ROBETTE, *Les trajectoires de prise en charge dans l'aide sociale à l'enfance de jeunes ayant vécu un placement*, Revue française des affaires, sociales, Ed. la documentation française, 2013 source : <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2013-1-page-122.htm&wt.src=pdf>

- K. CHARRAS, (2012), Childhood and adolescence in context: Inhibiting and facilitating environmental variables of cognitive and behavioural disorders, *Pratiques Psychologiques*, source : [https://www.researchgate.net/publication/241112205\\_Childhood\\_and\\_adolescence\\_in\\_context\\_Inhibiting\\_and\\_facilitating\\_environmental\\_variables\\_of\\_cognitive\\_and\\_behavioural\\_disorders](https://www.researchgate.net/publication/241112205_Childhood_and_adolescence_in_context_Inhibiting_and_facilitating_environmental_variables_of_cognitive_and_behavioural_disorders)
- O. AMIGUET, *Systémique et travail social : quels défis pour demain ?* *Thérapie Familiale* 2010, pages 39 à 48 source : <https://www.cairn.info/revue-therapie-familiale-2010-1-page-39.htm>
- P. PAILLET, (2007), ... en contrepoint - Enfants placés, enfants déplacés, *Informations sociales* 2007/4 (n° 140), pages 41 à 42 source : <https://doi.org/10.3917/inso.140.0041>
- P. VERDIER, (2002), *L'évolution des relations parents-enfants professionnels, dans le cadre de la protection de l'enfance*, journée d'étude du 18 Octobre 2002 – Dijon
- R. HARD, C. LORETTE, *Argumentaire : Améliorer l'accompagnement des enfants à la sortie des dispositifs de protection de l'enfance*. HAS juin 2021 source : [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2021-07/rbpp\\_retour\\_en\\_famille.docx.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2021-07/rbpp_retour_en_famille.docx.pdf)
- S. FUMA, *L'APECA à La Réunion de 1937 à 1977 : le grand enfermement de l'enfance marginalisée*, Université de La Réunion CRESOI-EA 12 source : <https://hal.univ-reunion.fr/hal-0341374>
- SEVERAC N, (2019), *Les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance*, *Les Cahiers Dynamiques* 2019/3 (N° 76), pages 31 à 41 Éditions Eres. source : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-dynamiques-2019-3-page-31.htm&wt.src=pdf>  
source : <https://www.creaibfc.org/wp-content/uploads/edd/222-01-1.pdf>



---

## Liste des annexes

---

Annexe 1 : Cadre de référence des PEAD

Annexe 2 : Enquête temps de travail

Annexe 3 : Enquête DEIS

Annexe 4 : Courrier demande de convention

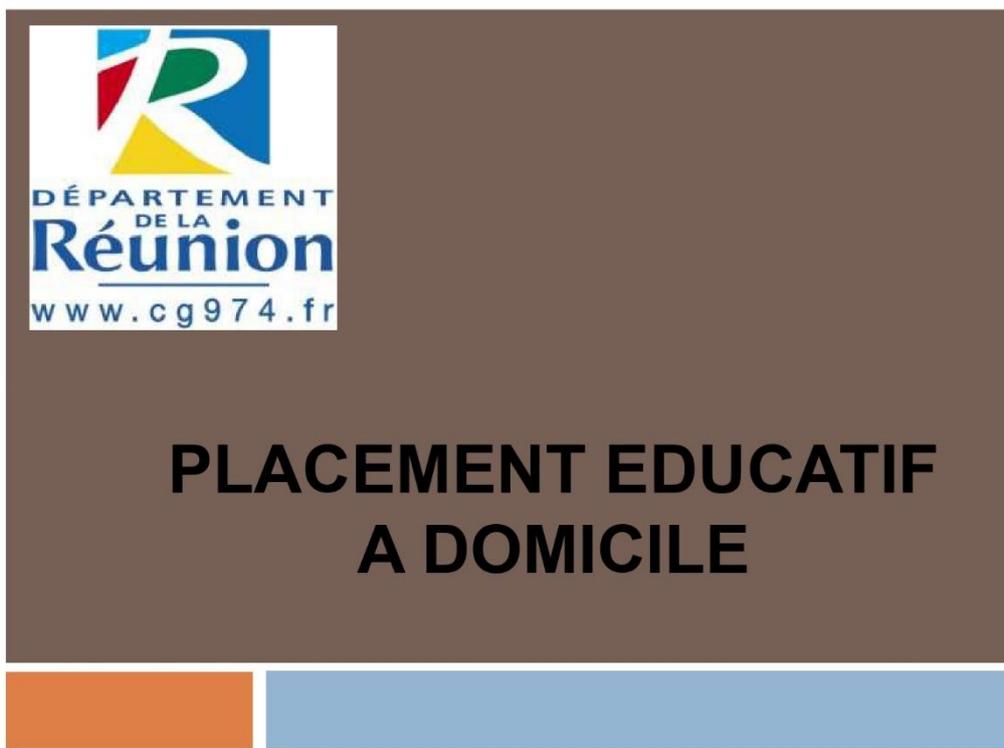
Annexe 5 : SDOMS

Annexe 6 : Fiches orientation CPOM

Annexe 7 : Appel à projet

Annexe 8 : Plan d'action stratégique

## Annexe 1 : Cadre de référence du PEAD



### PLACEMENT EDUCATIF A DOMICILE

- Un dispositif qui s'inscrit dans le cadre d'une évolution des politiques sociales et d'un contexte législatif :
  - la loi n° 2002 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
  - la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance et visant notamment à diversifier les modes de prises en charge des enfants.
  - La loi du 14 mars 2016

## OBJECTIFS DU PEAD

- redonner aux parents une place réelle et effective dans la prise en charge éducative de leur enfant ;
- impulser une dynamique de changement au sein de la famille en s'appuyant sur les compétences et savoir-faire des parents ;
- conforter les parents dans leurs capacités à trouver eux même les réponses adaptées aux besoins de leurs enfants ;
- soutenir les familles dans leur pratique de la parentalité aux travers des actes de la vie quotidienne et en les resituant dans leurs droits et leurs devoirs ;
- Permettre la préservation et l'évolution positive du lien parent(s)/enfant(s) qui sont au cœur du dispositif.
- Prendre en compte les difficultés auxquelles sont confrontés les parents et l'enfant dans le cadre familial en évitant, ou le cas échéant en préparant, la séparation familiale.

- Fiche action : Priorité de la mandature 2016-2020

### □ LE PEAD : UNE ALTERNATIVE AU PLACEMENT TRADITIONNEL

- Une réponse possible aux difficultés de mise en oeuvre de placement traditionnel soit en raison du rejet ou du refus de certains enfants qui vont le manifester par des passages à l'acte.
- La séparation enfants-parents concrétisée par un placement agit parfois à l'inverse d'une mission de protection car les enfants se mettent en danger pour exprimer leur souffrance et/ou leur opposition.

## PLUS-VALUE

- Couplage placement et action éducative à domicile
- Mesure se situant entre acceptation et contrainte notamment dans le cadre judiciaire.
- Intervention à partir **d'un projet d'intervention négocié avec la famille, le jeune** .
- Approche positiviste de la famille et une démarche capacitaire centrée sur les potentialités des parents
- Déplacement de l'éducateur et non plus de l'enfant : changement de paradigme

## LES MODALITES D'INTERVENTION

- La fréquence des visites au domicile (deux à trois fois par semaine au minimum)
- Les interventions doivent être possibles 24h sur 24 et en continu toute l'année par les professionnels.
- Travail sur les liens et la parentalité
- Tous les incidents pouvant avoir un impact sur le PEAD doivent être portés à la connaissance de la MD/ASE territorial , de la DEF et du juge pour les mesures judiciaires.

## Annexe 2 : Enquête temps de travail :

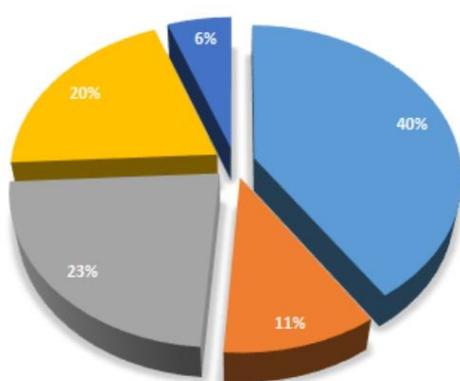


Efficienc e de l'organisation

Réalisation d'une activité en cohérence avec les ressources disponibles

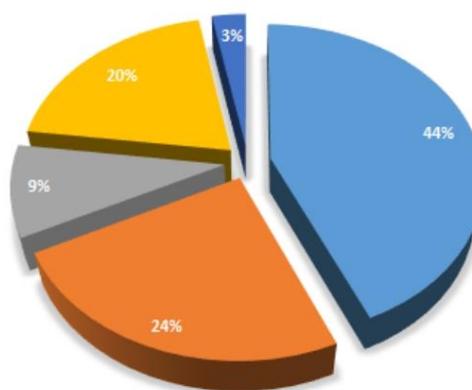
### CONSTATS D'ACTIVITE

Répartition du temps de travail de l'éducateur au SAJ en période scolaire



- Temps de coordination de parcours
- Gestion de la vie quotidienne
- Temps de transport
- Temps d'activités éducatives en interne
- Temps d'activités éducatives en externe (sport, culture, loisir, divertissement)

Répartition du temps de travail de l'éducateur à l'internat en période scolaire



- Temps de coordination de parcours
- Gestion de la vie quotidienne
- Temps de transport
- Temps d'activité éducatives en interne
- Temps d'activité éducatives en externe (loisirs, sportive, culturelle, séjour extérieur, etc.)



## Etude Prospective

	
<b>Soutien à la Parentalité</b>	
<b>A La Réunion</b>	
<b>Dispositifs et spécificités</b>	
<b>Synthèse de l'étude – Juin 2023</b>	
<b>AUTEURS : Carine Santoulangue, Samuel Vatel, Daniel Mellon Etudiants au Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale 2021-2024</b>	

**Connaissance des dispositifs :**

SAVIEZ-VOUS QUE VOUS POUVEZ BÉNÉFICIER D'UN ACCOMPAGNEMENT À LA PARENTALITÉ ?	CONNAISSEZ-VOUS DES ACTIONS DE SOUTIEN À LA PARENTALITÉ ?		
	Ceux qui connaissent	Ceux qui ne connaissent pas	TOTAL
Les parents qui savent	55%	45%	100%
Les parents qui ne savent pas	17%	83%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>41%</b>	<b>59%</b>	

Concernant les familles, on constate un manque d'information et de sensibilisation à la parentalité et aux actions proposées. En effet, 83% d'entre elles ne savaient pas qu'elles pouvaient en bénéficier et affirment ne pas connaître les actions existantes.

Selon la tranche d'âge visée, le terme "parentalité" est plus ou moins parlant,

notamment les 25-39 ans et les 55-64 ans, la répartition se faisant de manière équitable, (50% pour chacun d'entre eux). Les 40-54 ans restent néanmoins majoritairement mieux informés sur la parentalité, (80% d'entre eux affirment connaître le concept). A noter que sur l'ensemble de l'échantillon 60% répondent de façon positive.

	Effectif	%
Tout à fait	0	0%
Plutôt oui	7	41%
Plutôt non	3	18%
Pas du tout	7	41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Il est observé que la majorité de l'échantillon connaît mal ou pas du tout les actions de soutien à la parentalité présent sur le territoire. Pour 59% d'entre elles, un besoin en informations est recensé à ce niveau.

**L'intérêt des familles :**

AVEZ-VOUS DÉJÀ PARTICIPÉ À DES ATELIERS EN LIEN AVEC LA PARENTALITÉ ?	SERIEZ-VOUS INTÉRESSÉ PAR DES INFORMATIONS ET DES ATELIERS DE SOUTIEN À LA PARENTALITÉ ?		
	PLUTÔT OUI	PLUTÔT NON	TOTAL
Oui	67%	33%	100%
Non	71%	29%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>	

Sur l'ensemble des sondés 71% reconnaissent être intéressés par des informations ou des ateliers mais n'y avoir jamais participé. Néanmoins pour 67% d'entre elles, au-delà de l'intérêt porté, il y a eu participation.

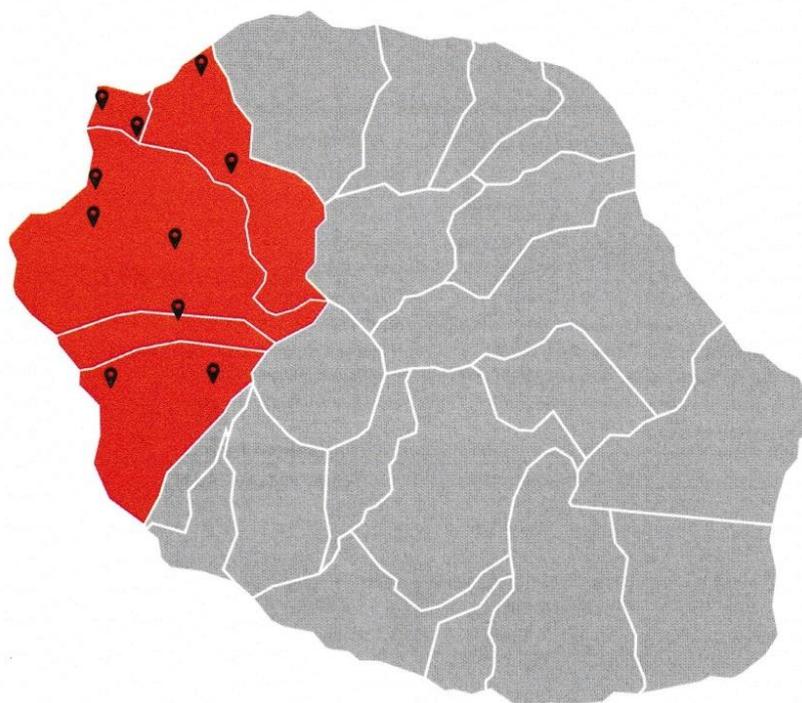
**Les principaux freins à la participation des familles**

AVEZ-VOUS DÉJÀ PARTICIPÉ À DES ATELIERS EN LIEN AVEC LA PARENTALITÉ ?	QUELLES SONT LES RAISONS QUI VOUS ONT EMPÊCHÉ DE PARTICIPER À CES ATELIERS ?						
	DIFFICULTÉ DE TRANSPORT	ELOIGNEMENT GÉOGRAPHIQUE	HORAIRES INADAPTÉS	DIFFICULTÉS D'ORGANISATION	JE NE CONNAIS PAS LES ATELIERS PROPOSÉS	AUTRES (PRÉCISEZ)	TOTAL
Non	7%	0%	7%	36%	64%	7%	
<b>TOTAL</b>	<b>7%</b>	<b>0%</b>	<b>7%</b>	<b>36%</b>	<b>64%</b>	<b>7%</b>	

Les principaux freins recensés au niveau de l'adhésion restent la méconnaissance des actions proposés à 64%. Certaines familles justifient leur manque de participation soit par des problèmes d'organisation, soit à cause de difficultés de transport ou horaires inadaptés, elles représentent près de 50% des personnes interrogées.

**Rencontre avec les acteurs de terrain**

**CARTOGRAPHIE DES  
ACTEURS BASSIN OUEST**



- 📍 LAPE « Ti Baba » – La Possession
- 📍 Asso « Tu es mon Autre » - La Possession
- 📍 LAPE « La Kaz Timoun » - Le Port
- 📍 Maison de la Parentalité – Le Port
- 📍 Asso Culturelle pour l'accès social et l'insertion – St-Paul
- 📍 Horizon Médiation – St Paul
- 📍 Asso « Grandi Ansam » - St Gilles Les Hauts
- 📍 Zouboutik - Eperon
- 📍 SPL « Ti Baba » - Trois Bassins
- 📍 Asso de Développement des Hauts – St Leu

## Annexe 4 : courrier demande de convention



Nos réf. CONV/EF/JCK N°2023-03

Saint Gilles le 03 Aout 2023  
Mr Olivier HOARAU  
Monsieur le Maire du PORT  
9 rue Renaudière-Devaux  
97420 Le Port

Objet : Demande de convention de partenariat avec la Maison de l'Education et de la Parentalité

Monsieur le Maire,

Je me permets de vous solliciter dans le cadre d'une demande de convention de partenariat entre la Maison de l'Education et de la Parentalité et la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) Les Filaos gérée par la Croix Rouge Française. Dans le cadre de ses missions, notre établissement accueille 48 enfants et adolescents, filles et garçons, issus majoritairement du bassin Ouest Réunionnais. Chacun d'entre eux relève d'une mesure de protection ordonnée sur mandat judiciaire ou administratif.

Au titre des actions que nous menons auprès de ce jeune public, nous souhaitons élargir notre champ d'intervention en associant, autant que faire se peut, les parents dans le projet de placement de leur enfant. En effet, il nous apparaît indispensable que ces derniers, en tant que premiers éducateurs, soient reconnus et accompagnés dans leurs fonctions et leurs habiletés parentales. Notre démarche vise à prévenir les risques de dégradation du lien parents/enfant et à soutenir un retour au sein de la cellule familiale dans les meilleures conditions.

Afin de renforcer notre action auprès des familles, nous souhaiterions nous inscrire dans un partenariat avec l'équipe de la Maison de l'Education et de la Parentalité. Cette collaboration se déclinerait sous différentes formes dans une logique de partage de compétences. Elle

MECS LES FILAOS – CROIX-ROUGE FRANCAISE  
210 rue du Gal de Gaulle – 97434 SAINT GILLES LES BAINS  
Tél. : 02 62 24 08 24 – Fax : 02 62 61 89 61  
Email : mecs.lesfilaos@croix-rouge.fr

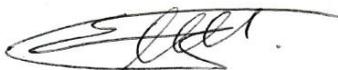
autoriserait d'une part la participation des familles que nous accompagnons à différents ateliers proposés par votre structure ainsi qu'une sensibilisation des équipes de la MECS aux modalités d'accompagnement au soutien à la Parentalité. Par ailleurs, fort de notre connaissance et de notre expertise, les professionnels de la MECS pourraient apporter un éclairage sur les divers dispositifs de la protection de l'enfance et sur les spécificités des publics accueillis.

Cette convention s'inscrit dans notre volonté de nous associer à la politique de la ville et à la politique sociale que vous déployez sur votre territoire et va dans le sens d'une amélioration des réponses apportées aux besoins des enfants.

A cette fin, nous sollicitons auprès de vous une rencontre nous permettant de vous présenter plus précisément notre démarche.

Vous remerciant par avance de la bienveillante attention que vous porterez à ma requête, je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes salutations les plus respectueuses.

Pour la Maison d'Enfants à Caractère Social les FILAOS  
Son Directeur  
Emmanuel FERRAND





# **Schéma Départemental d'Organisation Sociale et Médico-Sociale (SDOSMS)**

---

## **ENFANCE FAMILLE**

**2020 - 2024**

**ORIENTATION 3 : ADAPTER L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'HEBERGEMENT A LA DIVERSITE DES BESOINS ET DEVELOPPER L'ACCES AUX LOISIRS**

*Priorité 8 : Poursuivre l'effort de diversification de l'offre et améliorer son pilotage*

**Action n°10 : Encourager la création de places dans les dispositifs de prise en charge**

 <b>Pilote(s)</b>	 <b>Contributeur(s)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsable du service départemental de l'ASE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associations habilitées par le Département pour l'exécution des mesures ASE</li> <li>• Juges des Enfants</li> <li>• Représentants des assistants familiaux</li> </ul>

 <b>Constats</b>
<p>Il existe une seule Unité dédiée à l'accueil de fratrie (26 places) située dans l'Est du Département et un seul Réseau d'Accueil Relais (16 places) permettant le regroupement de fratrie lors des week-ends et vacances scolaires. Ces structures ne peuvent donc pas répondre aux besoins actuels</p> <p>22 fratries représentant 1224 Enfants, sont actuellement confiées en Famille d'Accueil.</p> <p>De plus en plus de jeunes filles, âgées de 12 à 18 ans, sont en situation d'errance et ont des comportements à risque (fugues, addictions, sexualité à risque...). A ce jour, on constate un manque de diversification dans l'offre d'accueil et les modalités d'accompagnement.</p>

 <b>Finalité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Diversifier les dispositifs et augmenter les capacités pour une meilleure prise en charge</b></li> </ul>

 <b>Objectifs</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- <b>Développer les modes d'accueil permettant le regroupement de fratrie et de garantir une couverture territoriale équilibrée avec la création de dispositifs d'accueil Fratrie Innovant (lieux de vie, villages d'enfants, accueil familial rattaché aux établissements etc.)</b></li> <li>2- <b>Renforcer le dispositif d'AEMO</b></li> <li>3- <b>Renforcer le dispositif de PEAD en termes de capacité</b></li> <li>4- <b>Renforcer l'offre d'accueil pour les adolescentes</b></li> </ol>

 <b>Mode opératoire et calendrier</b>
<p><b>Objectif 1 – Développer les modes d'accueil permettant le regroupement de fratrie et de garantir une couverture territoriale équilibrée avec la création de dispositifs d'accueil Fratrie Innovant (Lieux de vie, villages d'enfants, accueil familial rattaché aux établissements etc.)</b></p>

**N.B.** : Cet objectif est intimement lié aux travaux menés dans le cadre de l'établissement de la convention de prévention et de protection de l'enfance 2020.2022 (Fiche action n°18 « Développer l'offre d'accueil pour les fratries ». Dans ce cadre, un suivi parallèle renforcé de la mise en œuvre des deux documents sera essentiel pour la réussite des projets proposés.

- ▶ **Modalités de mise en œuvre détaillées, indicateurs, calendrier et coût prévisionnel tels que définis dans la fiche action de la convention relative à la prévention et à la protection de l'enfance 2020-2022.**

**Objectif 2 - Renforcer le dispositif d'AEMO**

- 2021 : Ajuster les moyens du dispositif d'AEMO départemental
- 2021 : Augmenter la capacité du secteur associatif

**Objectif 3 - Renforcer le dispositif de PEAD en termes de capacité**

- 2021 : Etudier les différentes possibilités d'augmentation du dispositif
- Fin 2021/2022 : Mise en œuvre

**Objectif 4 - Développer l'accueil éducatif de jour**

- 2021 : Etudier les possibilités pour mettre en place un accueil de jour de 15 places dans le nord qui est déficitaire
- Fin 2021/ 2022 : Mise en œuvre

**Objectif 5 - Renforcer l'offre d'accueil pour les adolescentes**

- 2021-2024 : Poursuite du projet d'une unité de vie pour adolescentes de 9 places dans le cadre du projet du Foyer départemental de St Leu
- 2021-2024 : Mettre en place un accueil de 24 places (12 dans le nord-est et 12 dans le sud-est) pour les filles adolescentes en grande difficulté (problématiques complexes caractérisés par des comportements à risque) en complément des places existantes dans l'Est et le Sud

 <b>Indicateurs de réalisation</b>	 <b>Indicateurs de résultat</b>
<p><b>Objectif 1 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de places créées en structures spécifiques « accueil Fratrie »</li> <li>- Nombre de places chez les assistants familiaux rattachées aux ESMS pour l'accueil spécifique des fratries</li> </ul> <p><b>Objectif 2 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de postes pérennisés ou créés rattachés à l'AEMO</li> </ul> <p><b>Objectif 3 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de place de PEAD supplémentaires créées</li> </ul> <p><b>Objectif 4 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de places d'accueil de jour supplémentaires créées</li> </ul> <p><b>Objectif 5 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de places créées pour l'accueil des adolescentes</li> </ul>	<p><b>Objectif 2 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage de réduction des mesures d'AEMO mise en œuvre avec délais</li> </ul>

## Annexe 6 Fiches orientations stratégiques

<b>Objectif stratégique</b>	Améliorer la qualité des prestations en faveur de l'enfant et de sa famille
<b>Objectif Opérationnel</b>	Création d'un service de suivi des PEAD
<b>Objectif spécifiques</b>	Proposer une prestation de qualité dans le cadre des modalités de mise en œuvre des PEAD. Répondre au cadre du cahier des charges. Proposer un accompagnement personnalisé autour des compétences psychosociales, la scolarité et la socialisation. Soutenir la fonction parentale
<b>Contexte</b>	Le suivi des placements en PEAD ne répond pas au cahier des charges
<b>Références</b>	Loi du 5 mars 2007 Cadre de référence des PEAD Avril 2017 Evaluation de la politique de prévention de la protection de l'enfance Rapport tome 1 – janvier 2019 Démarche de consensus relative aux interventions de la protection de l'enfance à domicile : Décembre 2019
<b>Description de l'action</b>	Assurer le suivi des mesures PEAD avec une équipe dédiée qui intervient au domicile 4 à 5 fois par semaine, proposer des actions de soutien à la parentalité, proposer un accompagnement éducatif individualisé favorisant la socialisation, le soutien à la scolarité, animer des activités éducatives en faveur de l'enfant de manière transversale avec les équipes de l'internat
<b>Identification des acteurs à mobiliser</b>	Equipe cadre MECS Equipe interdisciplinaire Département
<b>Moyens nécessaires</b>	Réunion institutionnelle de présentation du service Recrutement : mobilité interne Formation des professionnels soutien à la parentalité / systémie Présentation partenaires ASE et Juges des enfants
<b>Calendrier</b>	Septembre 2023
<b>Indicateurs d'évaluation du résultat de l'action</b>	Nombre de suivi PEAD. Nombre de replis Ratios de maintiens à domicile et de placement
<b>Points de vigilance et Bonnes pratiques à promouvoir</b>	Prise en charge de situation complexe Soutenir les habiletés parentales

<b>Objectif stratégique</b>	Améliorer la qualité des prestations à travers une approche plus globale
<b>Objectif Opérationnel</b>	Soutenir la parentalité
<b>Objectif spécifiques</b>	Proposer un accompagnement aux parents/TDC et à l'enfant afin d'évaluer, de soutenir et de développer les compétences parentales.
<b>Contexte</b>	Le manque de disponibilité des professionnels sur les internats ne permet pas de mettre en place des actions en faveur des parents et de travailler autour du lien parents/enfant. Pas de possibilité de préparer un retour au domicile ou d'accompagner les TDC.
<b>Références</b>	article 112-3 (CASF) : la protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. RBPP HAS 22 juin 2021 Améliorer l'accompagnement des enfants à la sortie des dispositifs de protection de l'enfance. Volet 1 : le retour en famille
<b>Description de l'action</b>	Création d'un service de soutien à la parentalité : évaluer et entretenir la qualité du lien parents/enfants, soutenir et développer les compétences parentales. Accompagner vers les dispositifs de droit commun (travail en plateforme), assurer un suivi après le placement, mener des actions transversales avec les équipes d'internat,
<b>Identification des acteurs à mobiliser</b>	Equipe des cadres Ensemble du personnel Département
<b>Moyens nécessaires</b>	Réunion institutionnelle de présentation du pré-projet Copil : formalisation des actions / détermination des ressources RH (profil métier, taux ETP) Réunion institutionnelle présentation du process et des procédures. Phase de recrutement : mobilité interne ou embauche Formation des professionnels Réunion de présentation aux familles
<b>Calendrier</b>	Aout 2023 : communication aux équipes Septembre 2023 : mise en place du copil Octobre 2023 : déploiement du service
<b>Indicateurs d'évaluation du résultat de l'action</b>	Nombre de familles suivies par le service. Nombre d'actions réalisées / types d'actions. Nombre de retour au domicile
<b>Points de vigilance et Bonnes pratiques à promouvoir</b>	Communication avec les partenaires de l'ASE et service d'AEMO. Relation, communication et coordination entre les équipes d'internat et le service Qualité de l'évaluation des potentialités de la famille (indicateurs compétences parentales)

## Annexe 7 : Appel à projet : « Appel à projets soutien à la parentalité, accès aux loisirs, aux vacances et à la culture »

### Appel à projets soutien à la parentalité, accès aux loisirs, aux vacances et à la culture

La filière protection de l'enfance a reçu un don de **43 000 €**. Nous avons décidé de lancer un **appel à projet "soutien à la parentalité et accès aux loisirs, aux vacances et à la culture"**.

Deux objectifs à cet appel à projets :

- Favoriser le développement et le bien-être des enfants et des jeunes en permettant leur éveil et la découverte culturelle, artistique et sportive, et leur accès aux vacances
- Soutenir la parentalité, prévenir les ruptures de contact et renforcer les liens familiaux

**Établissements concernés** : toutes les structures de la protection de l'enfance.

**Compte-tenu de l'enveloppe limitée, nous allouons les sommes en fonction du nombre de projets reçus et de leur contenu.**

**Vous pouvez présenter des projets/actions pour les 3 axes ci-dessous, et vous pouvez proposer plusieurs actions par axe.**

1. **Accès aux loisirs et à la culture**: sorties historiques et culturelles (ex : visite des châteaux de la Loire, du château de Versailles, musées, théâtre, expositions...), actions autour de la culture et des arts, achat de matériel sportif, d'équipements et de jeux...
2. **Accès aux vacances pour les jeunes et les familles** : séjours, stages découvertes, coût de transport ou de l'hébergement pour des vacances,...
3. **Actions de soutien à la parentalité et de maintien des liens parentaux**: organisation d'ateliers de soutien à la parentalité, organisation de séjours ou d'activités parents-enfants, organisation de moments conviviaux avec les familles, aménagement d'espace d'accueil des parents, mise en place d'espace ressources de soutien à la parentalité...

#### CRITERES D'ELIGIBILITE DES PROJETS

- Les projets correspondent à **une ou plusieurs thématiques de l'appel à projets**
- **Les fonds seront à utiliser en 2023 et les demandes de remboursement doivent impérativement être adressées à Aurore BUCHENET (aurore.buchenet@croix-rouge.fr) avant le 1er décembre**
- Les **besoins et activités choisies sont présentés** dans la réponse à l'appel à projets ci-dessous (à renvoyer avant le 02/05)
- Un **bilan de l'action** sera présenté sous forme d'un retour écrit avec quelques photos (si possible et après autorisation concernant le droit à l'image) : le bilan sera à adresser à **Coline Dumoulin (coline.dumoulin@croix-rouge.fr) pour janvier 2024 au plus tard.**
- Un responsable de projet doit être nommé dans chaque structure.

En cas de question, vous pouvez contacter **Coline Dumoulin**, chargée de mission parentalité et prévention des ruptures familiales, (coline.dumoulin@croix-rouge.fr ou 06 47 72 11 89)

## Annexe 8 : Plan d'action stratégique

Objectifs Généraux	Objectifs Spécifiques	Sous objectifs	Actions	Responsabilité	Période	Indicateurs
<b>Développer les axes stratégiques du projet/</b>						
Soutenir une politique d'acculturation en faveur du soutien à la parentalité	Mobiliser les équipes	Expérimenter des actions parent(s) / enfant	Promouvoir la mise en place d'ateliers ponctuels	Responsable éducatif (RE)	Du 01/09/2022 au 31/08/2023	Bilan Projet éducatif/ rapport activité
		Apporter des supports théoriques	Proposer des formations collectives, courtes et ciblées au PDC à N-1	Directeur et RRH	A partir du 01/01/2023	PDC, convention avec centre de formation
	Mettre en œuvre des espaces de réflexions transversales	Constituer des groupes de travail à thème	Animation des GT	RE	A partir du 01/09/2023	CR Réunion, projet de service, règlement de fonctionnement, ....
	Développer des compétences	Evaluer les besoins de formation	Etablir le plan de développement des compétences	Equipe de direction et RRH	A partir du 01/09/2023	CR réunion COTECH, entretien de professionnalisation
		Obtenir la validation du PDC	Présenter en réunion de CODIR	DT	A partir du 01/09/2023	Plan pluriannuel de développement des compétences
	Etablir un cadre procédural structurant et repérant	Constitution du COPIL DQ	Animation du COPIL DQ	RQT/Directeur	Septembre 2023	CR COPIL DQ
		Constitution des groupe de travail	Animation des groupe de travail	RQT/ RE	A partir du 01/09/2023	Procédure

Créer un service spécifique au PEAD	Elaborer le projet	Réaliser un diagnostic des suivis PEAD	Enquête activité interne dans le cadre de la mise en œuvre du CPOM	RE	Du 01/10/2022 au 31/12/2022	Enquêtes, bilan activité
		Evaluer les écarts avec le cahier des charges PEAD	Analyse de l'enquête interne	Equipe de direction	Janvier-Février 2023	CR réunion de Direction, Diag. CPOM
		Définir des axes amélioration	Rédiger le projet PEAD	Equipe de direction	Mars-avril 2023	Projet, dossier CPOM
Développer un service dédié au soutien à la parentalité	Questionner les attentes des familles et des enfants	Interroger les familles	Réaliser une enquête de satisfaction (interne), une enquête qualitative et quantitative (DEIS)	Equipe de direction	Du 01/10/2022 au 31/12/2022	Résultat enquête famille, Diag CPOM, étude DEIS
		Interroger les enfants	Enquête de satisfaction, Enquête , interne	RE	Du 01/10/2022 au 31/12/2022	Résultat enquête, Diag. CPOM
	Elaborer le projet	Evaluer les besoins	Effectuer des recherches, Benchmarking	Directeur	Du 01/09/2022 au 28/02/2023	CR entretien
		Définir les contours	Rédiger le projet	Equipe de direction	Du 01/01/2023 au 31/04/2023	projet
	Aménager un espace parents /enfant	Obtenir la validation des devis	Faire réaliser et présenter les devis	Directeur	Du 01/04/2023 au 31/08/2023	Devis validé
		Suivre des travaux	Coordination des différentes entreprises et contrôle des travaux réalisés	Chef de travaux	Du/01/09/2023 au 30/01/2023	Rapport chef de travaux, factures
		Obtenir la conformité	Planification de la visite de sécurité	Directeur	Décembre 2023	Courrier de conformité

Obtenir les autorisations de déploiement du projet	Obtenir la validation de la gouvernance	Obtenir la validation de la DT et du CA	Présentation en CODIR et en comité de proximité	Directeur	Du 01/01/2023 au 01/05/2023	Projet budgété
		Obtenir la validation du Comité d'initiative économique	Présentation au national	DT	Mai 2023	Projet budgété
	Obtenir la validation des ATC	Obtenir la validation de l'évolution de l'offre par le CD	Présentation en réunion avec les ATC	Directeur	Mai 2023	Courrier département
			Réalisation des fiches actions pour la négociation CPOM	Directeur, RRH	Juin 2023	Fiches actions
		Obtenir la validation de l'extension dans le cadre du CPOM par le CD	Négociation CPOM	DT, Directeur	En attente de signature	Dossier CPOM
Lancer le projet	Associer les représentants du personnel	Informer le CSE	Présentation en réunion de CSE	DT	Régulièrement suivant évolution	CR CSE
	Diffuser l'information à l'interne	Informer les équipes	Présentation en réunion institutionnelle	Directeur	Réunion institutionnelle	CR réunion
Mettre en mouvement le projet	Assurer un pilotage en cohérence avec les attentes des décideurs	Constituer le COPIL	Animation du COPIL	Directeur	Trimestriel puis semestriel	CR COPIL
	Créer un espace participatif de suivi, d'élaboration et de validation.	Constituer le COTECH	Animation du COTECH	Equipe de direction	Mensuel puis bimensuel	CR COTECH

Conforter les conditions de travail	Mettre en adéquation les effectifs, les emplois et les compétences	Préciser le rôle et les missions de chacun	Actualisation des fiches de postes	RRH/ Directeur	Septembre-octobre 2023	Fiches de poste
		Préciser la place de chacun dans l'organisation	Mise à jour de l'organigramme	Directeur	Septembre-octobre 2023	Organigramme, PE
		Engager la politique de recrutement	Publication des offres d'emploi	RRH/Directeur	Septembre 2023	Annonce pole emploi
	Entretiens de mobilité/recrutement		Equipe de direction	Octobre 2023	Embauche	
	Limiter les RPS	Evaluer les RPS	Recueillir l'expression des salariés	RQT/Directeur	Octobre-Novembre 2023	Entretien de progrès
		Corriger les risques identifiés	Réaliser les mesures correctives	Directeur	Décembre-janvier 2023	Actualisation DUER
	Améliorer le niveau de satisfaction des salariés	Obtenir le financement d'une démarche QVCT	Inscrire la démarche dans le CPOM	Directeur	Mai 2023	Dossier CPOM
		Solliciter la médecine du travail	Informier et inviter à la démarche	Directeur	Janvier 2025	Envoyer un courrier
		Mettre en place la démarche	Contactier un cabinet conseil	Directeur	octobre à Décembre 2024	Recherche d'un prestataire
	Etablir le budget prévisionnel dans la cadre de la mesure d'extension	Identifier les ressources nécessaires au niveau RH, logistique et matériel	Evaluer le cout des besoins humains, matériels et logistiques à l'année	Directeur, RAF	Avril 2023	BP
Obtenir la validation par le contrôleur de gestion national		Présenter le budget consolidé de la mesure d'extension	Directeur, DT, RAF	Mai 2023	Mail	

Garantir le financement du projet	Assurer un financement pérenne	Etablir l'EPRD dans le cadre du CPOM	Réaliser l'EPRD	DT, RAF	Mai 2023	Dossier CPOM
		Valider le budget par les ACT	Présenter l'EPRD	DT, Directeur	Juin 2023	Validation CPOM
Assurer une évaluation continue du projet	Suivre l'activité du projet	Définir les indicateurs d'évaluation	Etablir la liste des indicateurs mesurables	Equipe de direction	Novembre 2023	Indicateurs
		Assurer la diffusion et la mise à jour des tableaux de bord au sein des services	Vérifier l'actualisation des tableaux de bord	RE	annuel	Tableaux de bord
	Evaluer la qualité du projet	Interroger les familles et les enfants	Réaliser une enquête de satisfaction	Equipe de direction	Décembre 2023	Résultats enquête
		Interroger les professionnels	Entretiens annuels d'évaluation et professionnel à N+1	Equipe de direction	Octobre-Novembre 2023	CR Entretien
	Préparer l'évaluation externe	Extraire et analyser les données	Présenter les différents recueils	Directeur	1 semestre 2024	CR évaluation
Inscrire le projet dans son environnement	Développer des partenariats	Echanger des compétences	Signer des conventions	Directeur	Equipe de direction	Conventions
	Promouvoir le dispositif enfance et parentalité	Définir une stratégie de communication ciblée	Etablir un plan de communication	Directeur	Equipe de direction	Plan de communication





FERRAND	Emmanuel	2021-2023
<b>Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</b> <b>ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS de la Réunion</b>		
<b>MOBILISER ET SOUTENIR LES COMPETENCES PARENTALES EN MECS, UNE REPONSE POSSIBLE AUX BESOINS DE L'ENFANT...</b>  <b>VERS LA CREATION D'UN DISPOSITIF ENFANCE ET PARENTALITE.</b>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>Comme le souligne la déclaration Internationale des Droits de l'Homme, la famille est « l'élément naturel et fondamental de la société ». Depuis le début du XXème, le modèle familial « traditionnel » s'efface progressivement devant l'apparition de modèles émergents. Les familles recomposées, les familles monoparentales représentent aujourd'hui plus d'un tiers des familles de France. A cela vient s'ajouter une crise de l'emploi, une perte du pouvoir d'achat, une influence grandissante des réseaux sociaux qui participent au morcellement et à l'effritement de la fonction parentale eu égard à son rôle de « premier éducateur » de l'enfant.</p> <p>Cette mutation sociétale est venue impacter les politiques de la protection de l'enfance où l'enfant n'est plus reconnu comme le symptôme unique de sa situation mais comme une composante des défaillances de son système familial. Les travaux Dr MARTIN BLACHAIS ont contribué à éclairer cette nouvelle dimension du travail social en soulignant l'intérêt d'un étayage des compétences parentales au regard des besoins de l'enfant.</p> <p>Ce nouveau paradigme m'apparaît aujourd'hui comme une réponse aux besoins du territoire. En effet, l'entrée dans la société de consommation est venue bouleverser les équilibres culturels et familiaux, les indicateurs sociaux traduisent la précarité et la vulnérabilité des familles réunionnaises les plus fragiles. Aujourd'hui, la situation des enfants accueillis au sein de la protection de l'enfance s'apprécie en partie au regard du caractère dégradé de leur environnement familial.</p> <p>Sans vouloir remettre en cause tout l'existant, ma volonté est d'aider à l'intérêt de l'enfant en accompagnant progressivement les équipes à cette évolution. Ce chemin nécessite du temps, il implique un changement de culture, la définition de nouveaux repères et l'acquisition de savoirs et savoir-faire.</p>		
<p><b>Mots clés :</b></p> <p>Parentalité, droits, bienveillance, pouvoir d'agir, Méta besoin de sécurité, hors les murs, faire avec, management, compétences, culture, qualité, performance.</p>		
<p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		