



**CRÉER UN DISPOSITIF D'ACCUEIL DE RÉPIT POUR  
RÉPONDRE AUX BESOINS DES ENFANTS CONFIÉS À L'ASE  
DANS LE CADRE D'UN PLACEMENT A DOMICILE**

*Jennifer LEMER*

2023

*cafedes*



---

# Remerciements

---

Ce mémoire est l'aboutissement d'une réflexion engagée et active que je n'aurais pu mener seule. Il est donc important que je remercie les personnes qui ont contribué à ce cheminement.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à Chantal C., Directrice de mémoire, pour sa supervision bienveillante, sa patience et sa disponibilité. Ses retours ont été riches, inspirants, parfois difficiles mais aujourd'hui je sais qu'ils ont contribué à étoffer ma vision et à élargir mes recherches.

D'autres part, je voudrais souligner l'investissement de Pascale L. et des formateurs de l'I.D.S Normandie pour transmettre leurs enseignements, leurs pratiques, bousculer nos représentations et débattre d'un « social idéal » qui ont inlassablement nourri mes réflexions.

Merci à mes collègues de promotion CAFDES, pour nos discussions animées, leur soutien dans les moments de doute et l'entraide réciproque tout au long de ces apprentissages.

Je suis par ailleurs reconnaissante envers la direction du Centre Départemental de l'Enfance et mes collègues cadres, pour leur soutien, leur écoute et leurs encouragements.

Enfin, mes remerciements vont à l'ensemble des professionnels du S.A.E.I.D qui ont, durant toutes mes absences, maintenu leur dévouement et leur engagement auprès des familles, et m'ont permis une libération certaine pour accomplir cette formation.



---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Enfant, famille et protection de l'enfance : la mutation des paradigmes au service d'un accompagnement social diversifié et personnalisé.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Dynamique familiale et parentalité : regard sociohistorique sur l'évolution des concepts .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Evolution de la famille et de la place de l'enfant à travers le temps : de nouvelles configurations familiales qui interrogent la notion de parent .....	3
1.1.2 Approche théorique du concept de parentalité.....	4
<b>1.2 Restructuration de la politique familiale en France : l'évolution des priorités de l'intervention publique.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Les fondements de la protection de l'enfance.....	7
1.2.2 Traduction législative des évolutions de la protection de l'enfance .....	9
<b>1.3 L'accompagnement de l'enfance en danger et de la famille dans le département de la Manche : le C.D.E. au cœur du dispositif .....</b>	<b>12</b>
1.3.1 L'action sociale au sein du département de la Manche.....	13
1.3.2 Le Centre Départemental de l'Enfance ; une institution adaptative aux besoins des enfants et de leurs familles, du territoire et de l'A.S.E.....	15
1.3.3 Le pôle d'accompagnement éducatif à domicile .....	18
<b>2. L'Aide Sociale à l'Enfance en difficulté : des dispositifs en inadéquation avec les besoins des enfants et des familles .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Placement à domicile et soutien à la parentalité : le constat d'un accompagnement perfectible .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Le cadre du placement à domicile : protection de l'enfance et maintien des liens familiaux, une équation complexe .....	24
2.1.2 Dysparentalité et besoins des familles : la nécessité d'outils qualitatifs au sein du pôle d'accompagnement à domicile .....	30
2.1.3 Evolution du lien parents accompagnés / professionnels ; une autodétermination encore timide et un pouvoir d'agir à développer .....	34
<b>2.2 Le dispositif d'Aide Sociale à l'Enfance : un service embolisé et des accompagnements entravés .....</b>	<b>35</b>

2.2.1	L'A.S.E de la Manche : des difficultés structurelles et organisationnelles au détriment du suivi coordonné des enfants et des familles .....	35
2.2.2	Protection de l'enfance et organisation institutionnelle : des partenariats et un fonctionnement en réseau à l'état de projet .....	39
2.2.3	Le placement à domicile : dangers, risques, et gestion de crises ; des équipes démunies et des repères professionnels bousculés .....	41
<b>2.3</b>	<b>Le C.D.E de la Manche : un développement institutionnel rapide aux conséquences multiples .....</b>	<b>43</b>
2.3.1	La récente organisation en pôles et les spécificités de l'accompagnement à domicile : des difficultés inhérentes à la gestion des ressources humaines ...	44
2.3.2	Dispositions économiques : M.D.A.I et P.A.E.M : entre coûts et charges, un équilibre précaire .....	46
2.3.3	Diagnostic institutionnel et C.P.O.M : un espace-temps propice à l'innovation pour un établissement disposant d'opportunités de développement .....	48
<b>3</b>	<b>Redéfinir l'offre de service du pôle d'accompagnement à domicile du C.D.E par la création d'un nouveau dispositif : le rôle clé du directeur..</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>Accroître la modularité de l'offre de service du C.D.E par la création d'un dispositif d'accueil de répit : méthodologie de projet et démarche stratégique .....</b>	<b>51</b>
3.1.1	Le management par projet pour accompagner la création du dispositif de répit .....	52
3.1.2	Stratégie institutionnelle et communication : la mise en œuvre du D.A.R dans une démarche participative .....	56
3.1.3	L'implication déterminante du directeur dans la planification des actions .....	58
<b>3.2</b>	<b>Gestion stratégique des ressources humaines, cohésion avec l'Aide Sociale à l'Enfance et autodétermination des familles : un triptyque nécessaire au fonctionnement du D.A.R.....</b>	<b>62</b>
3.2.1	Accompagner les équipes dans les mutations institutionnelles : la G.E.P.P au service de l'innovation .....	62
3.2.2	Le dispositif de répit au sein du C.D.E : une solution à l'interne pour contribuer à la cohérence des parcours et apaiser les tensions du service A.S.E.....	69
3.2.3	Développer l'approche systémique pour renforcer la participation des parents : d'être acteur à devenir auteur .....	70
<b>3.3</b>	<b>Le D.A.R dans la stratégie globale de l'établissement : une restructuration de l'offre de service et la démarche qualité comme outils d'évaluation ..</b>	<b>72</b>

3.3.1 La réécriture du projet des S.A.E.I.D et du projet d'établissement comme base de référence commune .....	72
3.3.2 Une stratégie d'ouverture de l'établissement : favoriser et impulser l'élan du travail en réseau au service d'une action coordonnée.....	74
3.3.3 Piloter la démarche qualité et l'évaluation du dispositif .....	75
<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
<b>Bibliographie .....</b>	
<b>Liste des annexes .....</b>	





---

## Liste des sigles utilisés

---

- C.D.E** : Centre Départemental de l'Enfance
- A.S.E** : Aide Sociale à l'Enfance
- P.M.I** : Protection Maternelle et Infantile
- C.A.S.F** : Code l'Action Sociale et des Familles
- M.E.C.S** : Maison d'Enfants à Caractère Social
- A.P.M.N** : Accompagnement Personnalisé en Milieu Naturel
- P.A.E.M** : Prestation d'Accompagnement Educatif Modulable
- M.D.A.I** : Mesure à Domicile d'Accompagnement Intensif
- C.R.O.S.M.S** : Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-sociale
- C.P.O.M** : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
- D.A.U** : Dispositif d'Accueil d'Urgence
- S.A.E.I.D** : Service d'Accompagnement Educatif Intensif à Domicile
- S.E.M.N.A** : Service d'Évaluation des Mineurs Non Accompagnés
- C.A.** : Conseil d'Administration
- C.V.S** : Conseil de la Vie Sociale
- C.I.D.E** : Convention Internationale des Droits de l'Enfant
- A.E.M.O** : Aide Éducative en Milieu Ouvert
- M.D.P.H** : Maison Départementale pour les Personnes Handicapées
- T.I.S.F** : Technicien d'Intervention Sociale et Familiale
- D.R.E.E.S** : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques
- A.S.H** : Actualités Sociales Hebdomadaires
- A.A.J.D** : Association d'Aide aux Jeunes en Difficultés
- D.U.E.R.P** : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
- A.N.E.S.M** : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Établissements Sociaux et Médico-sociaux
- D.I.P.C** : Document Individuel de Prise en Charge
- G.E.P.P** : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels
- D.A.R** : Dispositif d'Accueil de Répit
- P.E** : Projet d'Établissement



## Introduction

L'évolution constante du public relevant de la protection de l'enfance, conjuguée à celle des politiques sociales qui l'encadre nécessite d'ajuster constamment les modalités de prise en compte des enfants et de leurs familles. Parmi les nouvelles prestations développées, les mesures dites de « placement à domicile » sont venues apporter un maillon supplémentaire entre l'aide éducative et le placement de l'enfant en institution, créant une forme de suppléance parentale complémentaire.

La dernière législation dans ce domaine dite « Loi Taquet » promulguée en février 2022 est venue en outre réaffirmer la nécessaire humanisation des conditions d'accueil des enfants pris en charge par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance (A.S.E) et l'indispensable adaptabilité des dispositifs aux besoins des mineurs et de leurs familles. De fait, dans un souhait d'éviter les ruptures de parcours des enfants confiés, il est attendu que les institutions ajustent les accompagnements et innovent en termes d'offre de service.

Dans le même temps, les services de l'A.S.E rencontrent des difficultés : saturation des dispositifs, temps d'effectivité des mesures éducatives trop long, difficultés d'orientation des familles et situations des enfants de plus en plus complexes, conduisant à une gestion dégradée et révélant des écarts entre les politiques publiques et les modalités d'accompagnement véritablement mises en place.

Actuellement, cadre socio-éducatif supérieur au sein d'un établissement public de protection de l'enfance, je me situerai dans le cadre de ce mémoire, en qualité de directrice du Centre Départemental de l'Enfance (C.D.E.) de la Manche, établissement constitué de services d'accueil et d'accompagnement pour mineurs et jeunes majeurs.

L'objet de mon étude concerne plus particulièrement le pôle d'accompagnement éducatif à domicile et ses quarante professionnels dont l'activité est basée sur la prise en charge de 203 mesures alternatives au placement, exercées dans un cadre administratif ou judiciaire et sur l'ensemble du département de la Manche.

Dans ce second cas plus particulièrement, le développement relativement récent et accéléré de ces mesures de placement à domicile engendre des questionnements quant aux pratiques professionnelles, aux outils mobilisables et aux réponses à apporter aux enfants et à leurs familles. Les équipes éducatives constatent de plus en plus de difficultés

dans l'exercice de leurs missions et attestent parfois dès l'admission au service, que les possibilités d'agir sur la parentalité sont quelquefois d'ores et déjà compromises par une détresse majeure et des dynamiques familiales fragilisées. Le maintien des enfants dans leur environnement familial sur le long terme nécessite alors un étayage multiple auquel le pôle d'accompagnement à domicile ne parvient pas à faire face à l'heure actuelle.

Les situations familiales nécessitent alors de développer des offres complémentaires d'accompagnement, en sus des visites à domicile régulières. Parmi les besoins identifiés, la nécessité de proposer des temps d'accueil temporaire pour les enfants bénéficiant d'une mesure de placement à domicile devient prégnante et ce, pour garantir à la fois la restauration des parents, et offrir en parallèle aux enfants des espaces neutres de socialisation et de protection.

Dans ce contexte, **ma question en tant que directrice est de savoir comment répondre au besoin de répit exprimé par les familles dans le cadre de l'accompagnement éducatif à domicile.**

S'il convient de pouvoir agir sur une meilleure adaptabilité de l'offre d'accompagnement, d'opérer davantage en amont en termes de prévention, et de mettre en place un projet global de la famille, il n'en demeure pas moins qu'il apparaît nécessaire d'innover en matière de coparentalité en concevant un dispositif supplémentaire pour couvrir les besoins des familles. En ce sens, il apparaît pertinent de revisiter, diversifier et étoffer les modes de prises en charge institutionnelles (démarche d'amélioration continue) et d'offrir une prestation supplémentaire de soutien à la parentalité. La création d'un dispositif d'accueil de répit pourrait être un des éléments de réponse.

Afin d'étayer mes propos et de répondre à la problématique posée, j'ai dans un premier temps développé une approche de l'environnement conceptuel de la protection de l'enfance et une définition plus affinée de la parentalité. Dans une seconde partie, un diagnostic plus précis des besoins des familles et des enfants bénéficiant des prestations a été établi, notamment à l'échelle locale et institutionnelle pour mieux cerner les attentes et calibrer au plus juste le futur dispositif. Enfin, dans une posture managériale affirmée, je développerai mon plan d'action dans la troisième partie de ce mémoire avec comme prérogative de venir apporter, par la création d'un dispositif de répit, une offre complémentaire aux familles et une garantie supplémentaire de sécurisation des parcours des enfants accompagnés en protection de l'enfance.

# **1 Enfant, famille et protection de l'enfance : la mutation des paradigmes au service d'un accompagnement social diversifié et personnalisé**

Il me semble pertinent à travers cette première partie, d'apporter un éclairage conceptuel des notions de famille, d'enfant et de protection de l'enfance pour mieux en cerner les contours et en comprendre les évolutions. Si cet aspect théorique peut apparaître comme purement historique, il vient cependant mettre en lumière les évolutions sociétales et l'émergence des sciences humaines qui ont considérablement modifié la relation d'aide ces dernières années, et conduit les politiques publiques et les institutions à adapter leurs accompagnements.

## **1.1 Dynamique familiale et parentalité : regard sociohistorique sur l'évolution des concepts**

De manière sociétale comme à travers les textes, la perception de l'enfant et des liens qui l'unissent à ses parents a considérablement évolué en même temps que se sont modifiées les missions que nous assigne la loi. Les découvertes sociologiques, psychopédagogiques et plus récemment celles des neurosciences, ont conduit à bousculer le rapport aux mineurs et à décaler progressivement la place des professionnels dans cette configuration.

### **1.1.1 Evolution de la famille et de la place de l'enfant à travers le temps : de nouvelles configurations familiales qui interrogent la notion de parent**

La famille est pour tout individu, le premier lieu de sa construction ; en ce sens, toute action menée auprès d'un enfant, dans le but de faciliter son intégration sociale, scolaire ou professionnelle, ne peut faire abstraction de cette organisation qu'est la famille. Elle a toujours été définie comme une institution fondamentale de la société de par sa fonction de reproduction, de cohésion, de stabilité et de socialisation.

L'évolution de la famille et de la place de l'enfant a connu de profonds changements au fil du temps.

Autrefois, la structure familiale était strictement hiérarchisée et patriarcale et bénéficiait de peu d'aide sociale. Cependant, au cours des dernières décennies, la famille a évolué vers des structures plus diverses et flexibles. Les familles monoparentales, recomposées, homoparentales ou encore adoptives sont devenues de plus en plus courantes. Cette évolution a conduit à une reconsidération de la place de l'enfant au sein de la famille.

Les travaux sociologiques et psychopédagogiques ont exploré durant cette même période la question de l'enfance et de ses besoins. Les politiques publiques sont venues peu à peu s'intéresser elles aussi à l'éducation des mineurs et aux relations familiales.

La législation a alors évolué pour protéger les droits de l'enfant. Des lois contre les violences physiques ou psychologiques infligées aux enfants ont été mises en place, ainsi qu'une législation sur l'éducation obligatoire, la santé et le bien-être de l'enfant.

Avec l'ordonnance du 23 décembre 1958 (révision de la loi de 1889), la logique éducative surpasse la logique répressive. Le Juge des Enfants peut alors ordonner des mesures éducatives à l'égard des mineurs dont « la santé, la sécurité, la moralité peuvent être compromises ». L'enfant doit être protégé mais on considère également que la situation familiale n'est pas figée et peut évoluer. Les droits et devoirs des familles s'affirment peu à peu.

D'un point de vue de l'enfant, sa place et son individualité sont désormais reconnues. L'article 371-1 du Code civil remanié en 2002, précisant que « les parents doivent associer l'enfant aux décisions qui le concernent selon son âge et le degré de sa maturité », conforte cette évolution.

En outre, l'affirmation progressive de l'enfant est pour sa part passée par le déclin de l'autorité parentale coercitive et s'est accompagnée de la montée du dialogue comme nouveau principe de régulation dans la famille. Ainsi, le renforcement de la place des familles et la meilleure prise en compte des besoins de l'enfant se traduisent par la nécessité de développer des actions sociales et des modes de prises en charge alternatifs et plus pertinents.

La famille est désormais considérée comme un système social structuré dans lequel chacun exerce un rôle précis et où toute modification d'un élément entraîne la modification de tout, et où la modification du tout entraîne elle aussi des conséquences pour chaque élément. En tout état de cause, c'est à l'intérieur de ce système que s'exercent le plus souvent les fonctions paternelles et maternelles.

### **1.1.2 Approche théorique du concept de parentalité**

Dans une société en mouvement, l'exercice « d'être parent » a été sujet à une prise en compte bien différente en fonction des époques.

Aux prémices de l'accompagnement social, on appliquait une méthode de « substitution parentale » dans une logique d'assistance, remplaçant alors des parents absents, morts ou inconnus et organisant des placements de substitution.

Peu à peu complétée voire remplacée par des logiques de protection, de soin et de proposition de service de solidarité et de citoyenneté, cette notion a progressivement disparu au profit de la « suppléance parentale » qui apparaîtra dans les années 1980. Défini dans le Nouveau dictionnaire critique de l'action sociale paru en 2006 aux éditions Bayard Culture comme : « L'action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches d'éducation et d'élevage habituellement effectuées par les familles, mises en œuvre partiellement ou totalement hors du milieu familial dans une organisation résidentielle », elle se différencie de la substitution qui consiste à faire « à la place des parents absents ou écartés ».

L'évolution est également illustrée par Dominique FABLET, professeur en sciences de l'éducation, dans son ouvrage, Refonder les internats spécialisés édité en 2008 :

- « En ayant recours au mot « substitution », il y a l'idée du remplacement du même par le même, alors que lorsqu'on supplée, c'est bien qu'il y a un manque ; mais ce qui vient à la place de ce manque n'est pas exactement du même ordre que lui, et ce qui vient remplacer ce qui manque se présente alors comme supplément. Secondairement, alors que la substitution s'opère généralement pour pallier une absence, la suppléance peut s'exercer sans qu'il y ait forcément absence. »

Pierre VERDIER, avocat français et spécialiste du droit de la famille et de l'enfant précise lui aussi ce changement de paradigme :

- « Il fallait d'abord remplacer les parents, puis protéger l'enfant contre ses parents, puis soigner les liens défectueux et aujourd'hui soutenir ».

C'est dans ce contexte que les notions de parentalité et de soutien à la parentalité apparaissent et entérinent des évolutions significatives.

Si la parentalité n'a pas de définition juridique, la recommandation européenne de 2006 relative aux politiques visant à soutenir une parentalité positive définit ce terme par

« l'ensemble des fonctions dévolues aux parents pour prendre soin des enfants et les éduquer ».

Elle est de fait, centrée sur la relation parent enfant et comprend des droits et des devoirs pour le développement et l'épanouissement du mineur. En conséquence, d'autres approches complémentaires prenant en compte la compétence parentale apparaissent peu à peu. L'intérêt supérieur de l'enfant et son épanouissement deviennent des priorités et l'on envisage le potentiel des parents pour en assurer ces missions.

Didier HOUZEL, pédopsychiatre et psychanalyste français apporte en 1999 une nouvelle définition de la parentalité comprenant trois dimensions :

- Celle de l'exercice, qui renvoie à une définition juridique et détermine un domaine qui transcende l'individu, sa subjectivité et ses comportements. C'est lui qui fonde et qui, jusqu'à un certain point, organise la parentalité en situant chaque individu dans ses liens de parenté et en y associant des droits et des devoirs.
- Celle de sa pratique, qui renvoie à la personne qui concrètement prend soin de l'enfant, assure son éducation. On désigne ici les tâches quotidiennes que les parents ont à remplir auprès du mineur.
- Celle de l'expérience d'être parent, qui renvoie davantage à un sentiment subjectif, à un lien vécu avec l'enfant. On nomme par-là l'expérience subjective consciente et inconsciente du fait de devenir parent et de remplir des rôles parentaux.

Cette approche pluridirectionnelle sera affinée au sein d'un groupe de travail dirigé par Didier HOUZEL. A l'issue des travaux, le groupe proposera de retenir la définition suivante :

- « La parentalité est l'ensemble des droits et des devoirs, des réaménagements psychiques et des affectss, des pratiques de soin et d'éducation, mis en œuvre pour un enfant par un parent (de droit ou électif), indifféremment de la configuration familiale choisie ».

A l'opposé, le terme de « dysparentalité » apparaît, faisant référence aux troubles de la fonction parentale qui se manifestent par des comportements inadéquats des parents. C'est René CLEMENT, psychologue à l'Aide Sociale à l'Enfance qui a contribué à l'utilisation de cette notion dans son ouvrage *Parents en souffrance* publié en 1995. Il désignait ainsi d'une manière générique l'ensemble des troubles de la parentalité.



La dysparentalité peut selon lui prendre des formes variées et contradictoires : non-investissement de l'enfant, désintérêt, hostilité manifeste accompagnée de mauvais traitement... Pour ces parents en difficulté, il ne s'agit alors plus de les ignorer, mettre à l'écart, remplacer ou suppléer, mais bien de repérer, à travers une démarche systémique, leurs ressources et de les mettre en exergue.

L'exercice d'être parent peut dans cet esprit, être soutenu et accompagné. Le soutien à la parentalité désignerait l'ensemble des actions, des services, des programmes et des politiques visant à accompagner les parents dans leur rôle éducatif, leur apporter des conseils et des informations, favoriser le développement de leurs compétences éducatives et leur permettre d'assumer pleinement leur responsabilité.

Eu égard à cette définition, le soutien à la parentalité peut prendre diverses formes et ses objectifs seraient d'aider les parents à mieux comprendre les besoins de leur enfant, améliorer leur communication avec lui, favoriser son développement et son épanouissement, et ainsi renforcer la qualité des relations intrafamiliales.

A la lecture de ces concepts, les politiques publiques et les services d'action sociale se sont de fait peu à peu saisis de ces notions pour proposer des aides à destination des parents dans le but d'assurer la protection des mineurs.

## **1.2 Restructuration de la politique familiale en France : l'évolution des priorités de l'intervention publique**

La protection de l'enfance concerne les politiques ou les mesures directement tournées vers les mineurs, tendant à prévenir ou suppléer une défaillance familiale, comme le prévoit l'article 375 du Code civil : « Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel ou social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées [...] ». Dans le même élan d'évolution que la famille et la prise en compte des enfants, les politiques d'accompagnement social et la notion de protection de l'enfance ont elles aussi connu des mouvements qui témoignent de ces mutations.

### **1.2.1 Les fondements de la protection de l'enfance**

Les solidarités publiques sont devenues de plus en plus visibles quand les États modernes se sont fait providences. Autrefois considérées comme une affaire privée, la violence et la

maltraitance à l'égard des enfants sont devenues des préoccupations sociales et légales majeures.

La protection de l'enfance désigne l'ensemble des mesures et des actions visant à assurer la sécurité, le bien-être et le développement optimal des enfants. Elle vise à prévenir et à protéger les mineurs contre toutes les formes de violence, d'exploitation, de négligence et de discrimination. Elle repose ainsi sur les droits de l'enfant tels que définis dans la Convention relative aux droits de l'enfant des Nations Unies, et est basée sur l'idée que tous les mineurs ont le droit de grandir dans un environnement sûr, sain et bienveillant.

La protection des mineurs est une préoccupation qui remonte à plusieurs siècles. Au fil du temps, les sociétés ont pris conscience de la vulnérabilité des enfants et ont mis en place des mesures pour les protéger. Les politiques de protection ont alors évolué au fil du temps pour répondre aux besoins identifiés des mineurs et pour prendre en compte les avancées dans la compréhension de leurs besoins spécifiques :

- De l'approche répressive à l'approche préventive :

Dans le passé, les politiques de protection de l'enfance étaient souvent centrées sur l'intervention après les cas de maltraitance ou d'exploitation. Cependant, il est devenu de plus en plus évident que la prévention était essentielle pour protéger les enfants. Ainsi, les politiques actuelles mettent davantage l'accent sur la prévention, en fournissant des programmes de sensibilisation, de formation et de soutien aux parents, aux familles et aux communautés.

- L'inclusion des droits de l'enfant :

Les politiques de protection de l'enfance reconnaissent de plus en plus les droits fondamentaux des enfants tels que définis dans la Convention relative aux droits de l'enfant des Nations Unies. Cela signifie que les politiques sont basées sur l'idée que les enfants sont des individus ayant des droits et qu'ils doivent être traités avec respect et dignité.

- La participation des enfants :

Les politiques de protection de l'enfance accordent une attention croissante à la participation active des enfants dans les décisions qui les concernent. Ils sont de plus en plus impliqués dans l'élaboration des politiques, la planification des services et l'évaluation de ces derniers.

- Approche holistique et multidisciplinaire :

Les politiques actuelles reconnaissent que la protection de l'enfance ne peut pas être abordée de manière isolée. Elles s'appuient sur une approche holistique et multidisciplinaire, qui implique la collaboration entre différents acteurs tels que les professionnels de la santé, de l'éducation, du social, de la justice, les organisations de la société civile et les familles.

- L'importance de la préparation et de la formation des professionnels :

Les politiques de protection de l'enfance mettent l'accent sur la formation et la préparation des professionnels travaillant avec les enfants, afin de renforcer leurs compétences pour détecter les signes de maltraitance, pour intervenir de manière appropriée et pour soutenir les mineurs et les familles de façon adéquate.

Ces évolutions reflètent une prise de conscience croissante de l'importance de protéger les enfants de manière globale, en tenant compte de leurs droits, de leurs besoins et de leur participation active.

Aujourd'hui, une autre priorité apparaît à travers la nécessité de garantir la sécurisation des parcours des enfants bénéficiant de la protection de l'enfance. Cette obligation nouvelle semble présenter le parcours de l'enfant comme un élément déterminant pour protéger ses droits et satisfaire ses besoins fondamentaux. Pour veiller à la stabilité du parcours de l'enfant confié, le département doit être en mesure d'évaluer les compétences parentales ainsi que les besoins du mineur et de proposer une solution respectueuse des droits de chacun.

La protection de l'enfance est un droit qui se doit d'être continuellement perfectionné, pour cela, les outils législatifs ont fait l'objet d'une évolution constante au fil du temps.

### **1.2.2 Traduction législative des évolutions de la protection de l'enfance**

En France, la protection de l'enfance est régie par plusieurs lois qui visent à garantir les droits et la sécurité des mineurs. S'il m'apparaît ici peu pertinent de tracer un inventaire historique exhaustif de chacune, je propose de décrire plutôt l'évolution des idéologies en cette matière et de reprendre quelques textes significatifs dans ce domaine.

Dans les sociétés anciennes, la protection de l'enfance était principalement basée sur l'assistance et la charité, avec des institutions religieuses et des bienfaiteurs privés qui prenaient en charge les enfants en situation de vulnérabilité dans des orphelinats. Les

familles, quand elles existaient, étaient plutôt « ignorées », mise à l'écart des institutions, où les enfants évoluaient sous un régime unique.

Au 19<sup>e</sup> siècle, avec l'émergence de l'État-nation et la montée de l'industrialisation, l'attention s'est portée sur le contrôle social et la discipline des enfants. Ils étaient considérés comme nécessitant une éducation stricte et des normes rigides pour prévenir la délinquance et l'immoralité.

Au cours du 20<sup>e</sup> siècle, les idéologies ont évolué vers une reconnaissance croissante des droits de l'enfant et l'importance de son intérêt supérieur. Le droit des familles dans leur relation avec les services chargés de la protection de l'enfance sera parallèlement institué par la loi du 6 juin 1984 avec l'idée que « certes, il existe des parents défaillants, mais ce n'est qu'en leur donnant des droits et en leur donnant les moyens de les exercer qu'on leur confèrera une citoyenneté, qu'on les restaurera dans une dignité » (Pierre VERDIER, *Histoires de l'Aide Sociale à l'Enfance et ses bénéficiaires*, 2003).

La loi du 10 juillet 1989 relative à la protection des mineurs définit le droit de l'enfant à être protégé contre les mauvais traitements, les abus et l'exploitation. Elle établit le principe de l'intérêt supérieur de l'enfant, qui doit être pris en compte dans toutes les décisions le concernant et prévoit la mise en place d'interventions éducatives auprès des familles en difficulté, afin de prévenir le danger pour le mineur.

La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et le décret du 5 mars 2002 modifiant le code de procédure civile et relative à l'assistance éducative constituent ensuite des textes majeurs et accentuent la notion de droit des personnes. Ils auront un effet indéniable sur l'individualisation des prises en charge. Il s'agit d'adapter les structures, services et prestations, aux besoins et non l'inverse.

Ces textes renforcent les droits de l'usager, tant au plan de leur définition que des dispositions pour garantir l'exercice de ces droits : le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité, le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes et une prise en compte et un accompagnement individualisé de qualité.

Plus tard, la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance renforcera la prévention de la maltraitance en mettant en place des actions de sensibilisation et d'information. Elle favorisera l'accueil familial en tant que mode de protection privilégié, en incitant le

développement des familles d'accueil et reconnaîtra le droit à l'expression de l'enfant en encourageant sa participation aux décisions qui le concerne. Ces dispositions permettent alors à un mineur d'être confié à l'A.S.E mais de demeurer chez lui au quotidien tout en bénéficiant d'un accompagnement éducatif renforcé ; c'est le placement à domicile.

Pour le Docteur Marie-Paule Martin-BLACHAIS, médecin de la Protection Maternelle et Infantile (P.M.I) engagée, cette loi a constitué un tournant majeur dans la composition d'une véritable doctrine. Elle revient sur l'article premier qui pose la nécessité *de* « prévenir les difficultés, accompagner les familles et prendre en charge partiellement ou totalement ».

Le Docteur MARTIN-BLACHAIS ajoute en outre :

- « On a pensé que le focus était mis sur les parents. Mais il faut lire l'article 2 ! Il pose l'intérêt de l'enfant et la prise en compte de ses besoins fondamentaux qui doivent guider toutes les décisions qui le concernent. Ce sont les principes de la convention internationale des droits de l'enfant ».

En complément, le législateur précise par loi du 25 mars 2009 que les mineurs peuvent bénéficier d'accueil à temps complet ou partiel, modulable selon les besoins, en particulier de stabilité affective.

C'est le 14 mars 2016 que la loi intègre la notion de sécurisation des parcours, mais surtout de prise en compte des besoins des enfants, nécessitant d'adapter les prises en charge en nuancant les dispositifs existants. Elle renforce encore la prévention de la maltraitance en développant des actions de soutien aux parents en difficulté et introduit la création d'un dispositif national d'accueil téléphonique pour les enfants en danger, le "119 Allo Enfance Maltraitée".

Son article premier (article L.112-3 du Code de l'Action Sociale et des Familles (C.A.S.F)) introduit ainsi une nouvelle définition de la politique de protection de l'enfance, centrée davantage sur le soutien du développement de l'enfant que sur le repérage des défaillances parentales :

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

Cependant, malgré ce cadre législatif régulièrement mis à jour et amendé pour répondre aux évolutions et aux besoins de la protection de l'enfance, des difficultés à mettre en œuvre et appliquer ces lois de manière efficace sont constatées.

En France, les difficultés des services de la protection de l'enfance sont mises en lumière et conduisent le gouvernement à prendre des engagements. Le 25 janvier 2019, le premier secrétaire d'État dédié à la protection de l'enfance, Adrien Taquet, est nommé. En parallèle, une commission d'enquête parlementaire est diligentée. C'est dans ce cadre que le secrétaire d'État commande à Gauthier Arnaud Melchior, ancien enfant confié, un rapport sur la prise en compte des mineurs par les services de la protection de l'enfance, « A (h) auteur d'enfants ».

Le rapport, rendu en 2021, conduira à la promulgation, le 7 février 2022 de la loi 2022-140 relative à la protection des enfants, dite « Loi Taquet ». Cette dernière renforce une « humanisation » des conditions d'accueil à l'A.S.E, et offre une première définition de la maltraitance :

- « La maltraitance au sens du présent code vise toute personne en situation de vulnérabilité lorsqu'un geste, une parole, une action ou un défaut d'action, compromet ou porte atteinte à son développement, à ses droits, à ses besoins fondamentaux ou à sa santé et que cette atteinte intervient dans une relation de confiance, de dépendance de soin ou d'accompagnement ».

Parmi les autres objectifs de ce texte ; donner aux enfants les moyens d'agir et garantir leurs droits, agir plus précocement pour répondre aux besoins des mineurs et de leurs familles, sécuriser les parcours des enfants protégés et prévenir les ruptures, préparer leur avenir et leur vie d'adulte.

Dans ce contexte de mouvance législative, les institutions sont conduites à régulièrement repérer et accompagner, revisiter leurs pratiques pour garantir la protection et la stabilité des enfants, limiter les changements de prise en charge et les ruptures tout en soutenant les parents dans leurs fonctions.

### **1.3 L'accompagnement de l'enfance en danger et de la famille dans le département de la Manche : le C.D.E. au cœur du dispositif**

Le service de l'Aide Sociale à l'Enfance est placé sous l'autorité et la responsabilité du Président du Conseil Départemental depuis les lois de décentralisation. Celui-ci délègue ensuite sa compétence aux prestataires agréés.

### **1.3.1 L'action sociale au sein du département de la Manche**

Le département de la Manche souhaite se distinguer par une politique sociale volontariste et une approche territoriale diversifiée, témoignant de son engagement en faveur de la solidarité et du bien-être de ses habitants.

Situé dans le Nord-Ouest de la France, le département est constitué, pour les trois quarts du territoire, au nord et au centre par la péninsule du Cotentin. La mer de la Manche qui borde ses 355 kilomètres de côtes lui donne son nom. De manière chiffrée, le département est un territoire étendu sur 6000 km<sup>2</sup> comptant environ 492627 habitants selon les données démographiques de l'Insee de 2019, nombres en baisse depuis quelques années. L'étendue du département, trois fois plus long que large nécessite le développement de services de proximité, le territoire étant vaste et enclavé.

Le département présente un fort caractère rural et un maillage par des villes moyennes. Si le taux de chômage est relativement faible (5% environ), des disparités importantes sont constatées au sein du territoire. Des villes restent isolées, les transports parfois hasardeux, complexifiant l'accès aux services de proximité.

Non anecdotiques, ces données auront toutes leurs importances et seront à prendre en compte dans le diagnostic réalisé ultérieurement quant à l'offre de service en matière de soutien à la parentalité et l'exercice des missions des travailleurs sociaux soumis à des temps de déplacements importants dans le cadre des interventions à domicile.

Sur le plan de la politique sociale, depuis 2021, le département de la Manche est engagé dans la stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance. En effet, depuis la loi du 13 août 2004, le département est le « chef de file » de l'action sociale et médico-sociale et c'est à travers l'un de ses services, l'Aide Sociale à l'Enfance, qu'il a pour mission essentielle de venir en aide aux enfants et à leurs familles par des actions de prévention individuelle ou collective, de protection et de lutte contre la maltraitance comme défini par l'article L.222-1 du C.A.S.F.

Rédigées par le biais du schéma départemental de l'action sociale dont le dernier se décline de 2020 à 2024, les visées stratégiques du département sont traduites en dispositions réparties en quatre axes dont celui de développer l'offre et mailler progressivement le territoire en matière d'accompagnement à la parentalité.

Dans la Manche, le Conseil Départemental a fait le choix d'un schéma médico-social unique à l'ensemble des politiques de solidarité pour sortir des approches sectorielles, prendre en compte les parcours de vie, inscrire l'action dans l'inclusion sociale et la développer.

En ce qui concerne plus particulièrement le domaine de la protection de l'enfance, le schéma inhérent à cette mission n'a pas été actualisé depuis 2021. Pour autant, on sait que fin juin 2022, la Manche comptait 1549 enfants confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance contre 1513 l'année précédente.

Le Centre Départemental de l'enfance tient une place centrale dans le dispositif du fait de son statut d'établissement public mais aussi de par son maillage territorial, la diversification de son offre de service, et la présence de l'unique établissement à assurer l'accueil d'urgence.

Trois autres associations proposent des Maison d'Enfants à Caractère Social (M.E.C.S) ainsi que des services d'accompagnement à domicile mais chacune d'elles est sectorisée géographiquement.

À ces différents prestataires s'ajoutent 450 assistants familiaux, agents du département, chargés de l'accueil de 960 enfants. Des vagues de départs en retraite massives et successives sont en cours, laissant craindre une détérioration des places d'accueil disponibles dans les prochains mois.

Par ailleurs, le département affiche une volonté de travailler la prévention et le maintien à domicile des enfants confiés, en écho aux politiques publiques en matière de protection de l'enfance mais aussi en raison d'un manque de places important pour honorer les placements déjà prononcés. Le C.D.E a donc vu croître ces mesures ces dernières années.

Comme sur le plan national, un processus de désinstitutionnalisation semble s'enclencher au travers du développement progressif des services en milieu ouvert. Les interventions éducatives se diversifient en fonction du type de besoins et d'attentes, et les projets et leurs contenus évoluent vers la participation sociale, le développement personnel et ont à cœur de promouvoir les personnes et la qualité de vie.

À une logique d'établissement et à une culture de l'accompagnement « intra-muros » se substitue peu à peu une logique de dispositifs et de services de proximité personnalisés.



Comme le précise Jean-René LOUBAT, psychosociologue dans un article des Sciences Humaines de 2007 (La relation de service au cœur de l'action sociale et médico-sociale) :

- « Ce changement radical de perspective, qui ne vise plus l'intégration d'une personne dans une institution particulière mais sa promotion dans la société, bouleverse l'exercice professionnel lui-même : une même personne doit pouvoir bénéficier des prestations de plusieurs services, agencées en fonction de ses besoins fondamentaux, car le centrage sur la personne et son parcours propre entraînent une diversification naturelle des structures offrant des prestations ».

Cette modification de paradigme a de fait conduit le C.D.E à repenser son offre d'accompagnement, en développant de nouveaux dispositifs et en diversifiant ses pratiques.

### **1.3.2 Le Centre Départemental de l'Enfance ; une institution adaptative aux besoins des enfants et de leurs familles, du territoire et de l'A.S.E**

Le C.D.E est un établissement public œuvrant dans le domaine de la protection de l'enfance. L'institution autonome dotée de la personnalité juridique (titulaire de droits et de devoirs qui poursuivent des missions d'intérêt collectif) a été créée par arrêté préfectoral le 30 décembre 1983 et dénommée « Centre Départemental de l'Enfance » (C.D.E) au 1<sup>er</sup> janvier 1984. Ses services se déploient exclusivement dans le département de la Manche et assurent les missions d'accueil d'urgence dévolues aux foyers de l'enfance (article 66 du C.A.S.F) et celles des M.E.C.S.

Le premier établissement du C.D.E était une unité de vie située à St Lô, mais le 1<sup>er</sup> janvier 1984 le foyer de Cherbourg installé au sein de l'hôpital de la ville est rattaché à l'institution, puis l'année suivante celui d'Avranches.

Afin d'offrir aux enfants accueillis des conditions d'accueil de qualité, l'établissement cherche de nouveaux locaux pour diminuer la taille des groupes sur un même site (les prémices d'un accompagnement plus individuel...qui deviendra à terme personnalisé...). En 1985, le C.D.E entreprend la création de deux unités de vie à St Lô, puis en 1991, un second foyer sur le secteur de Cherbourg. En 1996 et 1998, deux unités de vie sont créées à Avranches et Donville pour partager l'activité du foyer d'Avranches, alors toujours installé dans l'enceinte de l'hôpital.

Peu à peu, et comme évoqué en amont, les politiques publiques à travers les lois rénovant l'action sociale et médico-sociale et la protection de l'enfance, conduisent le C.D.E à diversifier ses modes d'accompagnement et à élargir ses missions.

Ainsi, en 2001, l'institution crée des mesures d'accompagnement au retour (post-placement), et un service d'investigation familiale (évaluation psychosociale). En 2002 un service d'Accompagnement Personnalisé en Milieu Naturel (A.P.M.N) voit le jour. Il propose des mesures de soutien à la parentalité pour des enfants restant au domicile de leurs parents. Si ces prestations étaient expérimentales dans un premier temps, elles sont définitivement créées par arrêté du Président du Conseil Départemental en août 2006 après avis du Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale (C.R.O.S.M.S).

En 2012, un premier Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (C.P.O.M) est contractualisé avec le Département de la Manche, instituant l'ouverture d'un Dispositif d'Accueil d'Urgence (D.A.U) et un élargissement des mesures de soutien à la parentalité. Plusieurs Services d'Accompagnement Educatif Intensif à Domicile (S.A.I.E.D) sont créés sur chaque zone géographique, remplaçant les anciens A.P.M.N. Enfin, en 2021, le C.D.E ouvre un Service d'Évaluation pour les Mineurs Non Accompagnés (S.E.M.N.A.) et en 2022, deux unités de vie pour les enfants aux besoins spécifiques, une M.E.C.S pour l'accueil de fratries et un groupe de vie pour mineurs isolés.

A l'heure actuelle, l'établissement accompagne les mineurs et jeunes majeurs par le biais des unités de vie et des services d'accompagnement au domicile réparties sur l'ensemble du département afin d'offrir une égalité de suivi à toutes les familles manchoises selon les disponibilités suivantes : :

- 22 places d'accueil d'urgence
- 40 places sur le S.E.M.N.A
- 98 places d'accueil en M.E.C.S
- 20 places au sein d'un Service d'Accompagnement au Retour
- 85 prestations annuelles d'investigation familiale
- 203 places d'accompagnement au sein des S.A.E.I.D

En ce qui concerne ses valeurs, le C.D.E est un établissement public et donc à ce titre, son personnel fait siennes les valeurs républicaines déclinées ainsi ;

- La liberté : respect des libertés individuelles et des droits de la personne accompagnée, et ce au nom de la mission de service public à laquelle le C.D.E participe
- L'égalité : équité de traitement quels que soient l'origine, le lieu de résidence, la situation...qui se décline en principes d'adaptabilité et de continuité du service rendu

- La laïcité : respect des croyances des usagers et des personnels, tout en préservant l'exécution du service public de toute influence religieuse
- La fraternité : participation à la cohésion sociale que joue le service public dans la société.

Le C.D.E applique par ailleurs la plus grande transparence dans la gestion des fonds publics. Les articulations entre le tarificateur et l'institution se traduisent aussi chaque année, par la diffusion, après approbation du Conseil d'Administration(C.A), de différentes informations au Conseil Départemental : le budget et ses annexes, le compte administratif, ainsi que le rapport d'activité et ses annexes.

En ce qui concerne sa gouvernance, le C.D.E est un établissement public autonome, placé sous mandat d'un conseil d'administration qui définit sa politique générale. Son bureau est composé de :

- Un président (conseiller départemental),
- Neuf personnes qualifiées (6 conseillers départementaux, 1 président des familles rurales, 1 représentant de l'Union Départementale des associations familiales, 1 personne qualifiée),
- Deux représentants du personnel et d'un représentant des usagers.

Et de personnes présentes à titre consultatif :

- La directrice qui à ce titre instruit les dossiers, prépare les réunions et exécute les décisions du C.A
- Les responsables de pôle
- La responsable financière
- Le directeur de la petite enfance, de l'enfance et de la famille du Département
- Le payeur départemental.

A l'interne et sous cette gouvernance, les services du C.D.E s'organisent en trois pôles, sous la gestion de la Directrice générale (Annexe I : Organigramme du C.D.E) ;

- Le Pôle Urgence et évaluation, sous la tutelle d'un cadre socio-éducatif supérieur, de deux cadres socio-éducatifs, et de trois équipes pluridisciplinaires (éducateurs, maitresses de maison, secrétaires, psychologues). Ils assurent la prise en charge du S.E.M.N.A et du D.A.U.
- Le Pôle Hébergement, supervisé par un cadre socio-éducatif supérieur, de quatre cadres socio-éducatifs, de quatre psychologues et de huit équipes pluridisciplinaires. Ces professionnels régissent 8 M.E.C.S.

- Le Pôle Accompagnement à domicile, supervisé par un cadre socio-éducatif supérieur, de quatre cadres socio-éducatifs, de quatre psychologues et de quatre équipes éducatives. Ils assurent la prise en charge des mesures à domicile sur l'ensemble du département réparties sur 4 secteurs géographiques (Nord, Sud et deux au centre). Le pôle compte 48 salariés.

L'institution dénombre quant à elle au total 196 salariés, telle qu'indiquée dans le tableau des effectifs joint en annexe II.

Pour ce qui est de la vie institutionnelle, le Centre Départemental de l'Enfance tient des instances consultatives en son sein ; des commissions administratives paritaires, un comité social et économique, et un Conseil de la Vie Sociale (C.V.S).

Par ailleurs, le C.D.E organise des réunions institutionnelles, des réunions de direction, de cadres, des réunions d'équipes éducatives, des espaces de réflexion des pratiques professionnelles, un comité de pilotage de la démarche qualité, des instances cliniques et des réunions d'expression pour les jeunes accueillis en M.E.C.S.

L'ensemble de ces temps de rencontre contribue à la communication interne des projets de l'établissement, des difficultés rencontrées, des travaux de réflexion menée et permet de percevoir le climat social au sein de l'institution. Par ailleurs, la direction reçoit les représentants du personnel ainsi que l'instance syndicale en audience une fois par trimestre.

Enfin, en ce qui concerne la communication externe, il existe tout d'abord un site internet informatif. Celui-ci nécessiterait cependant une actualisation et une veille plus active pour réellement incarner le dynamisme de l'établissement. Une plaquette de l'établissement est également en cours de création et celle du pôle d'accompagnement, jointe en annexe III, vient d'être finalisée.

### **1.3.3 Le pôle d'accompagnement éducatif à domicile**

Le C.D.E a fait évoluer ses pratiques et, en parallèle ses dispositifs, passant de la prise en charge des mineurs exclusivement dans ses internats, à des accueils de plus en plus ouverts sur leur environnement, puis à des accompagnements au domicile parental et au soutien à la parentalité. En considérant cette dernière comme pouvant être accompagnée, et plus particulièrement son exercice, le concept de « placement à domicile » a émergé.

En 2006, le premier Service d'Accompagnement Personnalisé en Milieu Naturel du C.D.E, a d'abord fonctionné sur la base de la polyvalence, chaque éducateur travaillant au sein des foyers pouvant réaliser un suivi en milieu ouvert en parallèle de ses fonctions d'éducateur d'internat. En 2011, le C.D.E, fort de son expérience en la matière et de son bilan au terme de cinq années de fonctionnement, augmente sa capacité de prise en charge de 40 places supplémentaires. En 2012, un service autonome dédié à ce type de mesure voit le jour et les éducateurs se spécialisent dans l'accompagnement en milieu ouvert, c'est la fin de la polyvalence.

Le comité de pilotage du C.P.O.M. 2017-2022 acte la création de services supplémentaires dans le sud Manche et le nord du département, augmentant ainsi la capacité de 65 à 112 mesures. En 2017, le C.D.E. change la dénomination du service : le S.A.P.M.N. devient le Service d'Accompagnement Educatif Intensif à Domicile (S.A.E.I.D). En 2019, un S.A.E.I.D à Coutances est créé et des places supplémentaires sont positionnées sur le S.A.E.I.D de Valognes.

En ce qui concerne son offre, le S.A.E.I.D. réalise aujourd'hui l'accompagnement de 203 situations dans deux cadres distincts :

- La M.D.A.I. : Mesure à Domicile d'Accompagnement Intensif (63 situations)

Cette mesure est ordonnée par le Juge des Enfants. L'enfant est confié à l'Aide Sociale à l'Enfance dans le cadre d'un placement au domicile de ses parents et le soutien éducatif est basé « sur un accompagnement renforcé » à minima 3 fois par semaine. La durée maximale de la M.D.A.I. est d'un an renouvelable une fois.

Toujours défini dans le Règlement départemental de l'Aide Sociale, « En cas de difficulté nécessitant un retrait temporaire, cette mesure permet la mise à l'abri immédiate du jeune en établissement ou famille d'accueil, sans nécessité de saisine du Juge des Enfants. Toutefois, ce dernier reçoit une note d'information le précisant. Cette période de mise à l'abri ne peut excéder 15 jours consécutifs, si tel est le cas le Juge des Enfants devra être saisi afin qu'il puisse réviser la situation et décider d'une mesure plus efficiente en fonction de la problématique. »

- La P.A.E.M. : Prestation d'Accompagnement Educatif Modulable (140 situations)

La prestation intervient sur décision du Président du Conseil Départemental et par délégation du cadre de territoire de solidarité de la Manche sur la demande des parents,

qui peuvent alors bénéficier d'intervention éducative 1 à 4 fois par semaine en fonction des besoins repérés. Le temps d'intervention est modulable (en moyenne une heure pour un enfant) et s'adapte aux besoins de la famille.

La durée de la prestation peut être aussi fixée de manière modulable, dans la limite maximum d'une année renouvelable deux fois.

Sous la responsabilité d'un cadre socio-éducatif supérieur, nommé responsable de pôle, chaque service est composé (Annexe IV : organigramme du pôle S.A.E.I.D) :

- D'un cadre Socio-Educatif, responsable du service, garant du projet, chargé de son organisation et de la mise en œuvre de ses actions. Il est, en ce qui concerne le service, l'interlocuteur du « donneur d'ordre » (A.S.E., Juge des Enfants). Il repère, organise et anime le réseau de partenaires susceptible d'apporter une contribution à l'étayage établi autour de la famille.
- D'un psychologue, qui rencontre l'enfant lors de la période d'observation afin d'établir un bilan psychologique complet, et échange avec lui et sa famille sur leur compréhension de la situation familiale. Il participe aux régulations collectives par de l'éclairage théorico-clinique et peut proposer un espace de soutien technique individuel.
- D'une secrétaire qui assure l'accueil téléphonique et physique du service, gère les dossiers des usagers et la gestion de toutes les tâches administratives.
- De huit personnels éducatifs : L'accompagnement de la famille est assuré par un binôme éducatif ce qui permet de garantir la continuité du service (en cas de congé, maladie, formation...) mais surtout, d'éviter une trop grande subjectivité, des risques de confrontation duelle, ou encore d'épuisement. Cela permet en outre de favoriser la répartition des tâches, le partage d'observations et d'analyses.

D'un point de vue des modalités d'accompagnement, la place des familles, et plus précisément des parents, au sein de la protection de l'enfance est liée à l'analyse sur « l'être parent » qui a elle-même conduit à l'émergence du concept de parentalité.

De fait, le C.D.E est engagé auprès des personnes accompagnées afin de repérer les compétences de chacun, de reconnaître aux parents la qualité de parents dans leurs droits mais aussi dans leurs rôles et places. Ils sont accompagnés dans l'éducation de leur enfant et les projets (protocoles d'interventions, projets individualisés) sont établis avec eux en

fonction de leurs capacités et de leurs ressources. L'évolution des enfants et la préparation à leur autonomie sont en outre favorisées en reconnaissant ces derniers comme des citoyens en devenir et donc en les associant le plus tôt possible aux décisions qui les concernent.

Ainsi, pour reprendre l'exercice de la parentalité de Didier Houzel évoquait en amont, la volonté du S.A.E.I.D. est d'apporter une protection à l'enfant restant auprès de ses parents tout en intervenant sur le fonctionnement parental, en misant sur la compétence des adultes et leurs capacités à changer.

Les objectifs de ce type d'accompagnement sont donc :

- La protection du mineur confié à l'A.S.E. pour qui les droits d'hébergement sont quotidiens chez (son) ses parents en s'assurant de ses conditions de vie, de sa sécurité, sa santé, sa moralité, son développement, son éducation, sa socialisation ;
- La préservation du lien parents/enfants en mettant en place des actions garantissant les conditions de cet accueil ;
- Le travail auprès des parents en misant sur leurs compétences et leurs capacités à changer une situation défavorable à l'évolution de leur enfant.

Dans son rapport avec les familles, le personnel du S.A.E.I.D., comme l'ensemble du personnel du C.D.E., se réfère également aux travaux de Guy AUSLOSS, pédopsychiatre, concernant les compétences parentales, mis en exergue dans son ouvrage, La compétence des familles parues en 1995 aux éditions ERES (page 35). Ce dernier évoque qu'à fortiori, les familles, par nature, sont aptes à résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées et explique comment faire ressortir la compétence des personnes et des familles en misant sur leurs forces, plutôt que de chercher à combler leurs lacunes ou leurs incapacités :

- « Toutes les familles ont des compétences, mais il faut des conditions pour qu'elles se révèlent : parfois elles ne savent pas les utiliser, parfois elles ne savent pas qu'elles en ont, parfois elles sont empêchées de les utiliser quand ce ne sont pas elles-mêmes qui mettent, pour diverses raisons, des obstacles à cette utilisation ».
- « Les familles ont des compétences nécessaires pour effectuer les changements dont elles ont besoin à condition qu'on leur laisse expérimenter leurs autosolutions et qu'on active le processus qui les y autorise ».

Pour favoriser cette autodétermination, du fait de l'expérience professionnelle et de la sensibilité de l'institution, le S.A.E.I.D. s'appuie sur l'approche systémique. Comprendre les

composantes du système familial et son fonctionnement au travers des interactions de ses membres apparaît comme une précaution nécessaire à la formulation d'hypothèses de dysfonctionnements mais aussi un préalable indispensable à l'introduction d'un changement. L'idée étant de rejoindre « L'autre » dans sa carte du monde, d'amener les familles à trouver la solution par elles-mêmes.

Pour cela, la conduite des accompagnements par les équipes pluridisciplinaires se fait avec une grande adaptabilité (annulation et report d'intervention éducative, événements critiques...). Les interventions ont lieu du lundi au samedi sur des créneaux qui répondent aux besoins et aux disponibilités de la famille (dans une amplitude de 7h à 21h).

In fine, l'approche des S.A.E.I.D. du C.D.E vise à être « dans le faire avec », voire dans une forme de suppléance pour certains actes de la vie quotidienne, notamment au début de la mesure. Puis, progressivement, en favorisant l'émergence des compétences parentales, l'intervention est repérée dans le « être présent et avec...pour faire ».

#### Conclusion 1<sup>ère</sup> partie :

Comme il apparaît dans cette première partie, l'image que l'on a des parents en difficulté et la place de l'enfant dans la famille a considérablement évolué depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle. Les missions assignées aux services sociaux se sont modifiées en conséquence : il fallait d'abord se substituer aux parents, puis soigner les liens toxiques et aujourd'hui soutenir. Soutenir, c'est se tenir alors dessous pour faire tenir debout.

Cette nouvelle logique a d'autant plus été renforcée par les dernières lois en matière de protection de l'enfance. Le cadre législatif ainsi étoffé affiche la volonté de favoriser le maintien en milieu familial et le soutien à la parentalité. À l'image de ces évolutions, le placement à domicile vient constituer une nouvelle mesure de protection de l'enfance et a permis la création de nouveaux dispositifs tels que les S.A.E.I.D du C.D.E.

Cependant, malgré l'accompagnement diversifié et personnalisé qu'offre le pôle d'accompagnement à domicile, nous constatons encore un hiatus entre les offres institutionnelles et les besoins des familles en matière de soutien à la parentalité. Ni mesure de milieu ouvert ni accueil classique, le placement à domicile dans le cadre de la M.D.A.I, tel que nous l'exerçons dans le département de la Manche, bouscule les frontières de l'accompagnement, les pratiques professionnelles et l'évaluation de la notion de danger.



Il m'est apparu alors nécessaire de mieux appréhender les forces et les limites de ces mesures pour en adapter ses contours et répondre institutionnellement, de manière plus efficiente, aux besoins des enfants et de leurs familles.

## **2. L'Aide Sociale à l'Enfance en difficulté : des dispositifs en inadéquation avec les besoins des enfants et des familles**

Les enquêtes récentes ont mis en exergue que les services de l'A.S.E peuvent fournir une protection parfois insuffisante à certains enfants en danger. Les messages d'alerte se sont multipliés ces dernières années, au gré des souffrances et des insatisfactions émises par les familles et légitimement, ils inquiètent. Les dysfonctionnements relevés ou les interrogations sur la qualité des prestations apportées s'expliquent par de multiples facteurs qu'il convient d'analyser pour mieux ajuster l'offre de service au bénéfice des mineurs et de leurs familles.

### **2.1 Placement à domicile et soutien à la parentalité : le constat d'un accompagnement perfectible**

En amont d'un diagnostic des services existants en protection de l'enfance dans la Manche, il m'est apparu approprié de mieux définir le public accompagné et ses besoins. L'évolution de ces derniers et la considération de la place des parents et de l'enfant dans les dispositifs de protection de l'enfance ont conduit à de nouvelles dynamiques d'accompagnement et un lien famille professionnels revisité.

#### **2.1.1 Le cadre du placement à domicile : protection de l'enfance et maintien des liens familiaux, une équation complexe**

La prise en compte des besoins et du développement de l'enfant en protection de l'enfance est un droit. À mon sens elle est également une obligation stratégique à consolider pour proposer des réponses appropriées à chaque situation singulière, et garantir la primauté de son intérêt, le respect dû à sa personne et la considération de ses droits, et ce conformément à la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (C.I.D.E) ratifiée par la France depuis le 7 août 1990. Celle-ci promettait ainsi de « défendre et de protéger les enfants, de répondre à leurs besoins essentiels et de leur donner davantage d'opportunités de s'épanouir pleinement ».

La traduction dans les politiques publiques de la centration sur l'enfant au regard de son intérêt supérieur et de la réponse à ses besoins fondamentaux s'est réalisée ces dernières années à travers la volonté de le maintenir auprès de sa famille tout en lui garantissant d'évoluer dans un environnement bienveillant et soucieux de son bien-être. L'accompagnement et le soutien à la parentalité offerts par les S.A.E.I.D doivent ainsi permettre de réduire les troubles susceptibles d'être générés par la rupture, la séparation

et le placement, mais conduisent en parallèle à l'expression de besoins spécifiques, auxquels devront répondre les modes de suppléance.

En 2022, le C.D.E dénombrait l'accompagnement de 339 jeunes en suivi à domicile et en file active. Les problématiques repérées à l'admission sont multiples mais essentiellement liées à des carences éducatives importantes (66% des admissions). Les étapes du suivi éducatif doivent de fait attester du contrôle constant des conditions d'accueil des mineurs. Pour cela, les professionnels du service doivent identifier, sur la base de leurs compétences et leurs formations, les différents besoins spécifiques des enfants.

Les axes d'accompagnement récurrents sont donc :

- La veille sur la santé et la scolarité des mineurs
- La garantie des conditions de vie matérielles
- Le soutien des postures parentales
- L'accompagnement des liens parents -enfants
- La régulation de la communication à l'intrafamiliale et la dimension affective des liens entre les membres de la famille

Le projet de service, la rythmicité soutenue des interventions à domicile, l'adaptabilité et la réactivité des professionnels du S.A.E.I.D permettent une intervention dans la demi-journée en cas de difficulté. Cet aspect constitue un garant supplémentaire pour le juge des enfants ou le service de l'A.S.E pour maintenir le mineur à domicile.

Par ailleurs, contrairement aux autres associations exerçant des P.A.E.M et des M.D.A.I dans la Manche, le S.A.E.I.D du C.D.E intervient le samedi. Cette particularité permet l'accompagnement des liens avec les parents qui ne bénéficient pas de la résidence de leurs enfants, et explique l'orientation vers le C.D.E. d'une plus grande propension de couples parentaux séparés. Les professionnels sont donc de plus en plus confrontés à la nécessité de médiatiser les liens entre les parents pour favoriser la coparentalité. La tenue des entretiens parentaux en est un moyen, mais les équipes éducatives expriment majoritairement leur difficulté dans la régulation et la médiation des conflits de couple et sollicitent des outils en ce sens.

L'étude du bilan d'activité du C.D.E et les statistiques du pôle d'accompagnement à domicile révèlent les caractéristiques de notre public :

- 30% des prestations et mesures exercées se font à l'issue d'une mesure éducative en milieu ouvert (A.E.M.O).

Cette dernière consiste à intervenir 1 fois par mois environ auprès des familles et des enfants, ce qui s'avère parfois insuffisant en termes de fréquence pour garantir la couverture des besoins des mineurs. Ce chiffre révèle la précarité des situations accompagnées et la nécessité d'un soutien plus important.

- 18% des situations accompagnées par le pôle en 2022 ont été en réponse à des placements évalués comme inefficients.

Les juges se saisissent de plus en plus de la M.D.A.I pour permettre « le retour » anticipé d'un enfant au sein de sa famille malgré des difficultés parentales encore perceptibles et ce, en réponse à des placements évalués comme inefficients (opposition massive de l'enfant ou des parents ne permettant pas au premier d'investir l'accueil, passages à l'acte répétés et mises en danger...). L'accompagnement du service, si les parents réussissent à mettre du sens aux actions proposées, permet de garantir le cadre éducatif nécessaire à la bonne évolution des enfants, tout en préservant le lien affectif. Toutefois, il peut aussi s'avérer complexe dans le cadre d'une aide contrainte et subie.

Ainsi, pour exemple, l'un des S.A.E.I.D a été chargé de l'accompagnement du jeune Tomy, 9 ans. Après deux ans de placement au sein d'une M.E.C.S, le comportement du jeune souffrant de troubles du comportement, a conduit les professionnels à remettre l'enfant à son père (suite à un passage à l'acte violent sur un autre enfant) et ce malgré la persistance de difficultés importantes de ce dernier (problématique de dépendance, précarité financière, violence sous-jacente). L'indisponibilité du père et un passage à l'acte violent sur son fils, ont conduit le service à procéder rapidement à sa mise à l'abri en urgence. Faute de place mobilisable par l'Aide Sociale à l'Enfance, le jeune a été admis provisoirement au sein du Dispositif d'Accueil d'Urgence, ce qui a nécessité un nouveau changement de lieu de vie quelques jours plus tard. Cependant, le profil du jeune étant complexe, il est resté au sein du D.A.U plusieurs mois, alors même qu'il avait besoin de projection et de stabilité pour évoluer sereinement et ne pas subir une nouvelle rupture dans son parcours d'accompagnement.

Cette vignette met en exergue la nécessité que l'accompagnement à domicile soit préparé et précédé d'une évaluation fine des compétences parentales pressenties, afin d'éviter que l'enfant ne subisse des changements d'environnement brutaux et ne soit exposé à un danger auprès du parent.

- 29% des enfants accompagnés sont issus de familles monoparentales et 39% de familles recomposées.
- La moyenne d'âge des enfants accompagnés était de 9 ans en 2022, le plus jeune venait de naître et le plus âgé avait dix-sept ans et demi.

Les familles monoparentales peuvent être plus vulnérables aux problèmes économiques et sociaux, ce qui peut contribuer à l'épuisement parental, d'autant plus dans la gestion des enfants en bas âge ou adolescents. Le manque de soutien familial et de réseau peut rendre l'éducation des mineurs d'autant plus complexe et nécessite la mise en place d'un soutien adapté pour prévenir l'épuisement et apporter des ressources supplémentaires aux familles.

- 30 % des enfants accompagnés par le pôle évoluent dans un contexte de précarité financière.

Cet aspect budgétaire influe assurément sur l'ouverture sociale et culturelle des enfants, leurs inscriptions à des activités ou bien encore sur la couverture de leurs besoins primaires. Les enfants peuvent alors présenter des signes d'inadaptation sociale qui nécessite une réponse quant à leur besoin de socialisation.

- 25% des enfants du service bénéficient d'une prise en charge en centre de soin psychique et 34% d'entre eux sont en attente d'effectivité d'accompagnement.

Le domaine du soin est lui aussi en difficulté, notamment dans la Manche avec une carence de lits en pédopsychiatrie. La présence d'un psychologue dans chaque S.A.E.I.D permet une première évaluation psychologique des enfants et un appui pour les réorientations vers les services de soins. Cet atout explique régulièrement le choix d'orientation des situations vers le C.D.E, les associations partenaires effectuant aussi ces mesures ne disposant pas de cet outil.

- 17% des enfants accompagnés sont reconnus comme porteurs de handicap par la Maison Départementale pour les Personnes Handicapées (M.D.P.H.) de la Manche et 52 % en souffrances psychiques.

Cet aspect constitue une majoration des difficultés éducatives pour les parents et un besoin de soutien supplémentaire. Être parent s'avère complexe et d'autant plus lorsque l'enfant rencontre des fragilités et que l'adulte est lui aussi vulnérable.

- 31 % des enfants accompagnés le sont dans un cadre judiciaire, avec des situations pour la plupart très fragiles.

Pour les mesures judiciaires, le Juge des enfants ordonne une M.D.A.I lorsqu'il a repéré des compétences parentales mobilisables, mais aussi parce qu'il a la garantie qu'en cas de difficultés, le recueil de l'enfant sera immédiat. L'une des premières difficultés du C.D.E résulte alors de l'absence de lits pour effectuer ces « mises à l'abri ». En effet, lors de l'ouverture du service, le Conseil Départemental de la Manche, déjà soumis à un manque de places d'accueil en M.E.C.S, a refusé le « gel » de lits au C.D.E pour assurer cette mission, ne pouvant pas se permettre de diminuer la capacité d'accueil pérenne. Il a cependant apporté garantie qu'en cas de difficultés, toutes les possibilités départementales (famille d'accueil, D.A.U, M.E.C.S) pourraient être mobilisées immédiatement. Dans les faits, la saturation de l'ensemble des dispositifs induit un délai de réactivité parfois conséquent avant la mise à l'abri de l'enfant.

- 35% des familles bénéficiant d'une P.A.E.M ou d'une M.D.A.I en 2022 bénéficiaient en parallèle de l'étayage d'intervention technique.

Si les objectifs d'accompagnement des Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale (T.I.S.F) sont différents de ceux du S.A.E.I.D, cela nécessite tout de même des temps de régulation et coordination pour permettre de situer l'action et les limites de chacun. Cette double mesure induit aussi des passages multiples au domicile des familles, relevant par la même la nécessité d'un étayage très important.

- La durée moyenne des accompagnements est d'un an.

En 2022, l'accompagnement éducatif du S.A.E.I.D a pris fin pour 203 enfants, ce qui est un indicateur pour mettre en exergue les mouvements au sein du pôle. À l'issue, pour un premier tiers, la situation était stabilisée et l'accompagnement s'est arrêté avec une veille sociale. Pour le deuxième tiers, le suivi s'est poursuivi de manière moins intensive avec un autre service éducatif. Pour le dernier tiers, la situation n'a pas permis le maintien des enfants à domicile et le placement en foyer ou en famille d'accueil s'est imposé.

Par ailleurs, au regard de la dégradation des situations P.A.E.M en attente pour certaines depuis plus de 2 ans, il devient difficile de caractériser la notion de risque ou de danger. Il arrive régulièrement que les parents ne donnent pas suite à l'admission au service, soit parce que depuis leur demande ils ont trouvé des solutions à leurs difficultés de manière autonome, soit parce qu'ils n'estiment pas légitime une intervention éducative qui

surviendrait 2 ans après leur sollicitation. En sus, on peut également souligner les nombreuses prestations qui se sont arrêtées prématurément faute d'adhésion de la famille ou pour lesquelles le service est arrivé trop tardivement pour impacter réellement la dynamique familiale. Ces prestations avortées ou non abouties ont des conséquences sur l'activité des services que je déclinerai lors du diagnostic institutionnel. La nécessité de diffuser plus largement notre projet de service auprès des acteurs sociaux qui évaluent les situations familiales et de la C.R.I.P (Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes) pourrait être un moyen de se voir adresser les enfants et les familles plus en amont dans leur parcours de vie et ainsi répondre de manière plus anticipée aux besoins de chacun.

Pour illustrer cette difficulté, l'un des S.A.E.I.D a accompagné la situation de Madame Marie, mère célibataire de 2 enfants âgés de 10 et 12 ans. Elle avait accepté une prestation d'accompagnement éducatif modulable suite à une information préoccupante émanant de l'école de sa fille aînée pour un mal-être perceptible et une indisponibilité aux apprentissages. Un an et demi après sa demande, nous avons pu débiter l'accompagnement, Madame ayant été fortement incitée à contractualiser une P.A.E.M, une judiciarisation étant annoncée à défaut. Seulement, sans avoir réactualisé la situation familiale, les travailleurs sociaux de proximité défendaient le maintien de cette aide et invitaient Madame à se montrer coopérante. Or, après la phase d'évaluation du service, il s'avérait que Madame Marie avait mis en place les suivis nécessaires pour ses enfants et comblé les difficultés éducatives, le mal-être de sa fille étant lié au contexte de séparation parentale. La prestation a donc pris fin à l'issue de cette période de trois mois.

Si cette situation pourrait venir mettre en exergue la capacité des familles à trouver elle-même des solutions, nous constatons majoritairement une dégradation des situations laissées sans accompagnement, avec notamment une tendance au recours à la judiciarisation et au placement d'urgence. La temporalité de la réponse à la famille apparaît primordiale dans le travail social.

- 50% des enfants accompagnés par le service dans le cadre d'une M.D.A.I ont fait l'objet d'une mise à l'abri en 2022.

Certains enfants ont pu être accueillis chez une personne digne de confiance mais ces solutions restent encore trop souvent à la marge. À l'interne, le C.D.E disposant du seul dispositif d'accueil d'urgence du département, les sollicitations sont régulières. Si le protocole du dispositif permet en effet l'accueil immédiat, il oblige aussi à une réorientation sous 72 heures afin de ne pas saturer le dispositif (dont la vocation est l'évaluation /

l'orientation), avec des situations déjà connues de l'A.S.E et donc déjà évaluées. Le D.A.U est donc régulièrement aussi engorgé par ces situations qui peinent à être réorientées. Il apparaît alors pertinent de pouvoir renforcer les modalités d'accompagnement du pôle pour limiter, repousser, ou éviter ces mises à l'abri, permettant aux parents de pouvoir se ressourcer au cours de la mesure.

Les mineurs ont besoin d'une relation stable avec leurs parents et leur famille pour un développement sain et équilibré, tandis que les adultes responsables doivent développer les compétences nécessaires pour assurer la sécurité et le bien-être de leur enfant, tout en maintenant des liens affectifs forts. La protection de l'enfance et le maintien des liens familiaux peuvent alors représenter une équation complexe à la lecture des vulnérabilités économiques, sociales et familiales que les professionnels tentent de résoudre au quotidien.

### **2.1.2 Dysparentalité et besoins des familles : la nécessité d'outils qualitatifs au sein du pôle d'accompagnement à domicile**

Être parent au sein du dispositif de protection de l'enfance revêt une dimension particulière. L'intervention des services sociaux dans la sphère intime et familiale altère la reconnaissance de la fonction parentale, indépendamment des mesures appliquées. C'est sur ce versant que Serge PAUGAM, sociologue français, révèle la « disqualification parentale » dans son ouvrage, *La disqualification sociale*, paru en 1991 aux éditions PUF, traduisant une intériorisation du stigmate du « parent défaillant ».

La mise en confiance des familles est nécessaire pour rendre l'accompagnement efficace. Au sein des S.A.E.I.D, si la volonté et la mission des professionnels sont bien de développer une aide adaptée à chacun, il convient aussi de souligner que la plupart des familles a déjà été rencontrée par des travailleurs sociaux et toutes ont fait l'objet au moins d'une évaluation sociale. Le discours des éducateurs est donc parfois une répétition des observations déjà partagées avec les parents et il convient, pour que la mesure soit efficace, que l'offre d'accompagnement et la prise en compte de la famille se distinguent des autres prestations.

Il s'agit dans cette dynamique de « faire avec » le parent, de le responsabiliser, de l'impliquer. Pour traduire ce nouveau regard, la sémantique utilisée évolue ; la prise en compte remplace la prise en charge, le contrôle devient du soutien. Dans un idéal de bientraitance, les professionnels viennent répondre aux besoins des parents, si bien qu'on est tenu en amont de les identifier.



Ces derniers parviennent à exprimer lors des entretiens éducatifs la relative difficulté qu'ils éprouvent à exercer leur rôle. La scolarité et la santé sont les domaines qui leur posent le plus de difficultés. Les problèmes sont perçus plus aigus à l'adolescence des enfants, alors même qu'avec ceux en bas âge les parents expriment le plus fortement des préoccupations quant à leur rôle. Par ailleurs, s'il existe des dispositifs d'accompagnement à la parentalité, ils ne sont aujourd'hui fréquentés que par une minorité de parents et très rarement par les familles en difficultés pour lesquelles l'ouverture sociale est plus complexe.

Dans notre département, comme évoqué précédemment, les caractéristiques géographiques et le maillage en transport insuffisant ont un impact sur l'accessibilité des services. De nombreuses familles vivent loin des centres sociaux qui se veulent pourtant « de proximité », ce qui constitue déjà un frein à leur autonomie. Au sein du pôle, lorsque nous prenons en compte une famille, nous sommes régulièrement amenés à véhiculer les parents vers les dispositifs ce qui entraîne, si cela est de manière trop répétée, une entrave aux objectifs éducatifs. En effet, si le transport ponctuel peut être pertinent, l'ensemble des interventions à domicile ne peut être remplacé par cette tâche au détriment de l'accompagnement éducatif.

Par ailleurs, lors des échanges avec les professionnels, à défaut d'avoir instauré des C.V.S, les parents complètent leurs attentes vis-à-vis du service par la nécessité de bénéficier :

- D'un accès aux informations sur les services et les ressources disponibles pour les parents qui ont des enfants placés à domicile, afin de pouvoir mieux comprendre le système de protection de l'enfance et obtenir le soutien nécessaire.

Un livret d'accueil est remis à chaque famille lors de l'admission au C.D.E. Le pôle d'accompagnement à domicile vient également de se doter d'une plaquette de présentation (annexe III) et un Document Individuel de Prise en Charge (D.I.P.C / annexe V) est lu et remis à chaque famille lors des premières rencontres.

- De soutien psychologique pour faire face aux émotions complexes liées à l'accompagnement de leur enfant, la culpabilité, l'anxiété et le stress.

La présence d'un psychologue par service est un outil permettant de répondre à ce besoin cependant, les parents n'adhèrent pas tous à cette aide.

- D'opportunités de visites régulières avec leur enfant (pour le parent disposant de droits restreints), dans un environnement sûr et confortable, où ils peuvent établir et maintenir des liens affectifs.

Le S.A.E.I.D de Valognes dispose d'une salle de visite médiatisée. Le projet d'installation de cet équipement sur l'ensemble des sites du C.D.E est un axe défendu pour le prochain C.P.O.M.

- D'accès à des services de soutien pour leur propre bien-être, comme des groupes de parents ou des prestations de conseil familial.

Si le pôle d'accompagnement à domicile travaille principalement sur le soutien à la parentalité et la préservation du bien-être individuel de chaque parent, l'absence d'atelier collectif permettant des espaces de rencontres au bénéfice des familles est un axe qui demeure à construire.

- De la possibilité d'avoir recours à des solutions de relais pour se reposer, se ressourcer.

Depuis la création du pôle d'accompagnement à domicile et de façon plus accentuée ces deux dernières années, il est constaté une évolution des besoins des familles. De plus en plus fragilisées, deux à trois interventions à leur domicile par semaine apparaissent insuffisantes pour agir sur les problématiques familiales. Les professionnels identifient des besoins de relais que l'inexistence d'un réseau amical ou social sécurisant ne permet pas à l'intrafamilial.

Un questionnaire complété par les familles et réalisé dans le cadre de l'évaluation interne de l'établissement fait apparaître ces besoins qualitatifs. Ainsi, il était questionné l'attente des familles en termes de prestations d'accompagnement ou de modularité du suivi éducatif afin de mieux appréhender les nécessités d'adaptation de notre dispositif.

Majoritairement (64%), les familles ont marqué leur souhait de se voir proposer des accueils temporaires pour leurs enfants, en complément de l'accompagnement à domicile et en amont des situations de « crise ». La nécessité de permettre aux familles des temps de « pause » dans la prise en charge des enfants avait déjà été mise en exergue par les professionnels afin d'éviter les ruptures franches et la mise en place d'un accueil de l'enfant. Ainsi, malgré une pratique ajustée du soutien à la parentalité, l'absence de modalités alternatives contraint les professionnels en charge de la mesure à domicile à préconiser,

en cas de difficultés, un déplacement de l'enfant vers un lieu d'accueil, faute de place séquentielle existante. Or les places d'accueil étant saturées, les situations peuvent se dégrader rendant l'accompagnement de l'enfant et de la famille précaire. Par ailleurs, la gestion d'un accueil relais par un service déjà connu de la famille serait un gage de confiance facilitateur pour la réussite de ce projet.

Pour illustrer, la situation de Madame Noël, mère célibataire de 3 enfants, dont le père bénéficiant d'un droit de visite mensuel qu'il n'exerçait pas, a fait l'objet d'un accompagnement par les professionnels du pôle. Noélie 10 ans, Marty 8 ans et Remy 5 ans présentaient tous les trois une insécurité caractérisée par une intolérance à la frustration, des besoins affectifs importants et des carences éducatives. Madame Noël avait alors sollicité la mise en place d'une P.A.E.M et l'instauration de 6h de T.I.S.F par semaine pour trouver un soutien quotidien dans l'éducation de ses enfants. En amont, elle sollicitait régulièrement le relais parental de la ville pour bénéficier de temps d'accueil pour ses enfants afin de se reposer et de souffler d'un quotidien dont elle ne parvenait plus à supporter la charge. La fermeture du dispositif en 2021 avait affecté Madame qui ne pouvait plus bénéficier de temps d'accueil relais. Malgré l'intensivité de la prestation éducative mise en place, Madame Noël continuait à être très affaiblie, présentant une symptomatologie dépressive qui avait pour conséquence de décupler les agitations des enfants qui cherchaient à faire réagir leur mère. Madame Noël sollicitait régulièrement le S.A.E.I.D pour prendre en charge les enfants de manière temporaire pour lui permettre de se ressourcer. Bien que les professionnels en charge de l'accompagnement eussent cherché des personnes ressources mobilisables autour de la famille, aucune solution familiale n'avait pu être trouvée. Au terme de la deuxième année d'accompagnement, les troubles des enfants s'étant majorés et le mal-être de Madame installé, un accueil provisoire a été contractualisé au bénéfice des enfants. Madame Noël qui ne souhaitait que des accueils relais, a dû se résoudre à accepter un accueil quotidien pour ses enfants, en l'absence de dispositif existant.

Ainsi, plusieurs situations accompagnées par le service se sont soldées l'accueil de l'enfant en structure A.S.E alors même que les parents sollicitaient un temps de répit.

Enfin, les parents évoquent qu'ils apprécieraient des aides et du soutien supplémentaire pour leur permettre de se sentir plus en confiance et davantage capables de remplir leur rôle parental. Pour ce faire, ils attendent des échanges avec les professionnels bienveillants, à l'écoute et respectueux de leurs difficultés. L'adaptation et la formation des professionnels doivent permettre le développement d'une écoute active tandis que les

bilans d'observations réalisés pour chaque famille doivent constituer la garantie d'un accompagnement unique et personnalisé.

### **2.1.3 Evolution du lien parents accompagnés / professionnels ; une autodétermination encore timide et un pouvoir d'agir à développer**

L'évolution du lien entre parents et professionnels de la protection de l'enfance a été significative. Autrefois, le travail des professionnels était souvent axé sur la surveillance et le contrôle des familles, dans une approche paternaliste et directive. Les parents étaient souvent perçus comme étant la cause des problèmes et les professionnels étaient chargés de prendre des décisions pour le bien-être des enfants.

Cependant, au fil des années, une évolution vers une approche plus collaborative et centrée sur les familles a eu lieu. Les professionnels reconnaissent maintenant l'importance de travailler en partenariat avec les parents et de reconnaître leurs compétences et leurs ressources. Il est de plus en plus évident que les parents sont les experts de leurs propres enfants et qu'ils ont un rôle clé à jouer dans la prise de décisions concernant leur famille.

Au sein du pôle d'accompagnement à domicile, si la place des parents semble revendiquée et défendue, il est relevé dans les faits des disparités quant à leur implication. Les parents doivent être reconnus comme des acteurs du dispositif auxquels ils appartiennent, en veillant au sein des instances participatives à ce que l'asymétrie relationnelle disparaisse au profit d'un réel échange, or il n'existe ni groupes de parole, ni C.V.S au sein du pôle. En effet, si cette instance existe pour les enfants accueillis au sein des M.E.C.S, la difficulté à mobiliser les parents dans le cadre de l'accompagnement à domicile n'a pas permis de mettre en place cet outil au sein des S.A.E.I.D. De fait, l'institution doit rapidement réfléchir aux modalités d'expression des familles et des enfants.

Les protocoles d'interventions, base de l'accompagnement, sont régulièrement construits par les éducateurs, et même s'ils font l'objet en amont d'échange avec la famille, ils demeurent rédigés antérieurement par les professionnels. La structuration des dispositifs participatifs ne peut s'opérer sans les familles, il conviendra donc de partir plutôt sur une page blanche et d'écrire avec les parents le projet, avec leurs mots, leurs priorités.

En ce qui concerne les bilans de situation, la participation des parents est recherchée. Ils sont conviés, avec les professionnels intervenant auprès d'eux, à une rencontre formelle au service durant laquelle lecture du rapport leur est faite. Une discussion s'engage ensuite sur les conclusions du bilan et les perspectives, qui elles seront rédigées à posteriori. Même

si la bienveillance et l'écoute active sont mobilisées, il convient de poursuivre une réflexion collective sur la manière de faire, parfois inconsciente, et aux postures de surplomb.

Une sensibilisation toujours plus importante dès la formation des professionnels et dans le cadre de la formation continue permettrait sans doute de renforcer encore le pouvoir d'agir des familles.

Par ailleurs, il semblerait pertinent de mettre en place un questionnaire de recueil à l'issue des accompagnements réalisés. Le retour des personnes ayant bénéficiées de l'aide des professionnels demeure une source d'évaluation dont le service se prive aujourd'hui. La co-construction par les équipes éducatives de cet outil apparaît un projet à mettre en place à court terme.

La participation des individus aux politiques desquelles ils sont destinataires, loin d'être une lubie démocratique, est nécessaire et constitue un réel besoin, notamment pour les familles en situation de vulnérabilité ou d'exclusion. En cela, elle devrait à mon sens faire l'objet d'un intérêt plus grand au sein de notre pôle d'accompagnement à domicile. Le recours à des tiers médiateurs et la mise en place d'action de type groupes de parole seront une de mes priorités de développement.

## **2.2 Le dispositif d'Aide Sociale à l'Enfance : un service embolisé et des accompagnements entravés**

Les récentes publications, qu'elles soient littéraires ou journalistiques, sont venues mettre en exergue les difficultés des services de l'A.S.E et l'inadéquation des aides apportées aux familles vis-à-vis des besoins exprimés. La troisième édition du livre de Maurice Berger, L'échec de la protection de l'enfance, paru en 2021, vient par sa récurrence, souligner la persistance des fragilités du système. Ainsi ce psychanalyste met en évidence l'absence d'évaluation des résultats, c'est-à-dire de l'évolution des enfants ayant bénéficié de la protection de l'enfance, et l'absence de considération des pouvoirs publics pour les nombreux travaux qui démontrent la fragilité du système.

### **2.2.1 L'A.S.E de la Manche : des difficultés structurelles et organisationnelles au détriment du suivi coordonné des enfants et des familles**

En France, 330000 enfants bénéficient des dispositifs de protection de l'enfance. Si sur le plan national des difficultés structurelles sont repérées, des contrastes régionaux dans la qualité de la prise en charge des enfants en danger sont en outre constatés, inquiétent et doivent être corrigés pour assurer l'accès à une protection effective de tous les mineurs en danger, quels que soit leur localisation.

En reprenant le schéma départemental des services aux familles 2020-2024 de la Manche, nous constatons dans l'état des lieux réalisé, l'existence de difficultés pouvant entraîner des conséquences néfastes sur la prise en compte des enfants en danger et qui par répercussions, impactent l'activité des services, comme les S.A.E.I.D ;

- Une carence de places en établissements et en accueil familial et une absence de diversité d'offres

10 % des accueils à l'A.S.E prononcés par les juges des enfants ne sont aujourd'hui pas exécutés, faute de places disponibles en famille d'accueil ou en M.E.C.S.

Si le département compte des familles d'accueil et des foyers de l'enfance, il ne dispose pas de dispositif innovant (aucun accueil séquentiel ni modulable, pas de familles d'accueil spécialisées, ni thérapeutiques...) permettant d'offrir aux enfants et aux familles un accompagnement diversifié et personnalisé contrairement aux dispositions fixées par la loi de 2007. En ce sens, le développement d'un projet d'accueil séquentiel ou de répit au C.D.E. viendrait répondre en partie à cette disparité.

68% des départements ayant répondu à une enquête de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques sur les modalités d'accompagnement des familles, ont indiqué mettre en œuvre de l'accueil de jour pour les bénéficiaires de la protection de l'enfance. Dans la Manche, aucune modalité de ce type n'est mise en place, aucun appel à projet n'ayant été émis en ce sens. Les difficultés de projection du département en ce qui concerne l'action sociale n'ont pas placé le service de l'A.S.E dans l'innovation. Dans un fonctionnement en mode dégradé, l'absence de gouvernance du service a conduit à un mouvement passif de gestion opérationnelle plutôt qu'au développement de projet.

- Des retards préjudiciables dans la prise en charge des situations

Les délais de mise en œuvre des prestations éducatives sont très importants, notamment au nord du département et se révèlent préjudiciable au maintien du lien parent enfant. Pour les mesures de prévention (aide éducative à domicile), le temps d'attente est d'environ 18 mois, et pour les mesures de protection entre 9 et 12 mois. Les services sont donc sollicités pour l'accompagnement des enfants en difficultés parfois plus d'un an après leur ordonnancement ou la demande des parents. Or, une fois la prestation sollicitée, et même en cas de délai d'attente important, peu de veille du secteur social n'est mise en place auprès de la famille.

Il arrive donc aux S.A.E.I.D d'intervenir de manière intensive 3 fois par semaine alors même que la famille n'a rencontré aucun professionnel depuis plusieurs mois. Le contraste n'est pas sans poser de problème dans le choc engendré par le cadre très contraint de la mesure. L'acceptation de ce dernier et la crédibilité quant à l'obligation de protection des mineurs sont complexes, à juste titre, pour les familles.

- Des orientations à défaut et essentiellement judiciaires

On constate des orientations par défaut sur des services ne correspondant pas aux besoins des enfants. Le pôle d'accompagnement à domicile est particulièrement concerné par ce phénomène, les services de l'A.S.E et les juges des enfants préférant mettre en place un soutien renforcé au domicile, plutôt que de prononcer un placement qui ne sera pas exécuté, et donc laisser l'enfant en risque de danger sans accompagnement.

Pour exemple, le S.A.E.I.D du C.D.E a été sollicité pour l'accompagnement d'un jeune de 17 ans, porteur de handicap psychique, scolarisé en Institut Médico Educatif. En lisant l'ordonnance judiciaire instaurant la M.D.A.I, il est constaté qu'il s'agit d'une « ordonnance modificative ». En obtenant l'ordonnance initiale, il se révèle que la mesure prononcée 6 mois plus tôt était un placement en assistance éducative (accueil en institution). Faute de place mobilisable, le service gardien a réinterpellé la juridiction, qui a prononcé une M.D.A.I nommant qu'en cas de difficultés la mise à l'abri sera effective. Ainsi, alors même que la notion de danger est engagée et identifiée, l'enfant est laissé au domicile familial.

Ces situations se multiplient à l'heure actuelle et doivent conduire l'institution à revoir son offre et à apporter une réponse complémentaire à ces familles pour garantir la protection des mineurs. Les professionnels sont invités de fait à revisiter leurs pratiques, à déplacer leur seuil de tolérance en ce qui concerne les conditions de vie des enfants, ce qui nécessite accompagnement, supervision, réflexion.

- Une discontinuité des accompagnements et un « Projet pour l'enfant » inexistant

Instauré en 2007 et renforcé en 2016, le « Projet Pour l'Enfant » (P.P.E) censé garantir les bonnes conditions d'une mesure de protection, se heurte dans la pratique à son inexistence dans le département. Malgré l'instauration d'un groupe de travail inter-institution, piloté par le département, et l'inscription dans le règlement départemental de l'action sociale mis à jour le 12 janvier 2018 « le projet pour l'enfant a fait l'objet d'un travail de réflexion depuis janvier 2017 et sera mis en œuvre courant 2018 par les territoires de solidarité, pour tous

les nouveaux mineurs entrant dans le dispositif de l'aide sociale à l'enfance » aucun P.P.E n'a jusqu'alors été construit dans la Manche.

Pour comprendre ce contexte, on peut expliciter que depuis plusieurs années, le Conseil Départemental de la Manche et sa Direction Générale de la cohésion sociale connaissent des difficultés en termes de ressources humaines. Les problématiques de recrutement et de fidélisation du personnel qualifié entraînent une rotation fréquente des travailleurs sociaux, et nuisent à la continuité des interventions et à la relation de confiance établie avec les enfants et les familles.

Au sein du pôle, ils arrivent régulièrement que les mesures se mettent en place dans les familles sans rencontre préalable avec un représentant du service de l'A.S.E, faute d'interlocuteurs. Ainsi, dès le début de la mesure, le rappel du cadre et des objectifs sont uniquement tenus par les professionnels de terrain, qui doivent à la fois créer la relation, être dans le soutien et l'accompagnement, tout en portant l'autorité et, en l'occurrence dans le cadre du placement à domicile, rappeler les risques d'accueil des enfants en cas de difficultés. Cette confusion dans les places de chacun vient de fait altérer la relation avec les familles.

Pour illustrer, l'absence d'un représentant du service de l'A.S.E lors des bilans ou des audiences constitue un exemple de confusion pour les familles. Sans tiers représentant l'autorité administrative, au-delà de laisser l'établissement prestataire seul dans la situation (et sans contrôle), un désordre est constaté chez les parents qui ne peuvent avoir un tiers entre le service qui les accompagne au quotidien et la Juge des Enfants. L'organisation au sein du pôle d'accompagnement à domicile doit, sans pallier les manquements du service gardien, permettre de structurer l'accompagnement et protéger les éducateurs en de telles instances. Au C.D.E, la présence du cadre socio-éducatif aux audiences constitue une réponse à cette difficulté.

Autre traduction des difficultés de l'A.S.E., les notes et les rapports de situation émis par les professionnels restent régulièrement sans réponses. Au-delà de l'absence de lecture des bilans transmis, cela signifie que les écrits ne sont pas toujours transmis dans les temps impartis aux autorités judiciaires. En effet, le C.D.E n'effectuant aucun placement direct et étant seulement prestataire de l'A.S.E, ce dernier est le seul à pouvoir correspondre avec le Juge des Enfants. Ainsi, si l'A.S.E ne fait pas suivre les bilans, nous ne pouvons les transmettre en direct. Il est donc arrivé régulièrement que lors des audiences, le juge nomme devant les familles l'absence de rapport, pourtant bien transmis au service gardien.



Ces manquements sont dommageables dans la préparation des audiences et desservent l'intérêt des familles. Une réflexion sur un envoi multidestinataires (A.S.E et Juge des Enfants) doit s'engager avec le département dans le cadre d'une réunion gestionnaire.

Ainsi, le service de l'Aide Sociale à l'Enfance de la Manche subit à la fois des fragilités quant à l'insuffisance de ses ressources et au manque de suivi et de continuité des parcours de vie des mineurs qui ont un impact significatif sur leur bien-être et leur développement. En outre, les attentes formulés par les parents et la primauté des besoins de l'enfant doit nous conduire en qualité de directeur, à être dans la prospective et l'innovation et à tendre vers le développement de services diversifiés.

### **2.2.2 Protection de l'enfance et organisation institutionnelle : des partenariats et un fonctionnement en réseau à l'état de projet**

S'il apparaît essentiel que les institutions s'inscrivent dans un réseau d'échanges pour répondre aux besoins du public qu'elles accompagnent, le partenariat comme l'identifiait en 2001 Fabrice Dhume dans son ouvrage, *Du travail social au travail ensemble*, paru aux Editions A.S.H, demeure encore rare. Il définissait alors le partenariat comme une « méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action [...] et élaborent à cette fin un cadre adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre ».

Le C.D.E, de par son histoire et sa place singulière de seul établissement public de protection de l'enfance dans la Manche, est longtemps resté dans un fonctionnement en solitaire sans échanges avec ses pairs associatifs. En étudiant l'institution sous l'angle de la sociologie des organisations, il se confirme que le C.D.E a longtemps été une institution fermée, présentant des processus qui limitaient l'accès et l'organisation aux tiers extérieurs. Le recrutement des cadres est à cette image : ils sont tous issus d'un parcours au sein de l'institution ; éducateurs d'internat, puis cadre socio-éducatif, puis responsable de pôle.

Nonobstant cet aspect, les services du C.D.E assurent une prise en charge éducative bien structurée dans son ensemble et déclinée sur tous les domaines qui interfèrent dans la vie de l'enfant : relations structurantes avec l'école au niveau de chacun des services, des contacts nombreux et réguliers avec les associations locales permettant d'inscrire l'enfant dans un environnement social, facteur d'épanouissement personnel.

Au fil du temps, les professionnels du CDE ont agi dans le cadre de réseaux personnels, co-construits dans des environnements spécifiques. A présent, il serait nécessaire de formaliser ces rapprochements à travers des procédures partenariales de type institutionnel. La singularité de l'établissement public au milieu du tissu associatif doit constituer une force et non un frein au développement de collaboration au service des familles.

L'établissement a pris la pleine mesure de cette nécessité puisqu'au sein de son C.P.O.M la dimension partenariale figure parmi les 6 objectifs stratégiques au titre de la visée : « Accroître les partenariats et la transversalité ». On y observe 2 plans d'actions complémentaires :

- La transversalité: le renfort des liens avec les acteurs en territoire qui ont en charge la mission enfance (A.S.E) par des échanges réguliers sur la situation des enfants.
- La poursuite des liens avec l'Éducation Nationale et les autres partenaires (Maison Familiale et Rurale, établissements privés, Centre de Formation en Apprentissage, etc.) : ainsi, une convention Conseil Département de la Manche / C.D.E/ Direction académique a été établie et doit faire l'objet d'une évaluation annuelle.

La démarche d'évaluation interne mise en œuvre ensuite a permis des avancées concrètes puisqu'un annuaire partenarial a été élaboré. Il convient cependant de continuer à renforcer les liens avec les acteurs en territoire, faire connaître les dispositifs du C.D.E, créer des outils de collaboration et retrouver des réseaux pour le passage d'informations et les prises de décision.

Des accords et/ou des conventions régissent les diverses formes de partenariat mais elles restent peu nombreuses. Si les fiches de poste ou de fonction des personnels précisent les tâches de liaison et de coordination avec les partenaires, le temps imparti à cette mission reste anecdotique.

Par ailleurs, il existe peu de rapprochement avec des établissements similaires pour mutualiser des moyens ou partager des activités. Ainsi, dans le département, trois associations réalisent également de l'accompagnement en M.E.C.S et à domicile. Cependant, les réseaux demeurent pauvres et les échanges à la marge. Il conviendra de travailler sur cet objectif opérationnel.

En outre, depuis peu, des échanges partenariaux commencent à se ritualiser. De façon bimestriel, le cadre socio-éducatif du S.A.E.I.D Nord rencontre les cadres de l'A.E.M.O du

secteur et les cadres de l'Association d'Aide aux Jeunes en Difficultés (A.A.J.D), responsables des accompagnements à domicile, pour croiser leurs expériences, leurs pratiques, évoquer les situations et les urgences. Cela permet de prioriser les admissions même si chacun des établissements n'a pas la main sur la liste d'attente. De plus, il permet lors des admissions au S.A.E.I.D d'avoir très vite un fond de dossier, le nom du professionnel accompagnant jusqu'alors la famille et de gagner en réactivité et en efficience dès le début de la prise en compte.

Cette initiative locale mériterait d'être développée sur l'ensemble du département afin de permettre une fluidité des liaisons partenariales. De plus, au-delà des échanges autour des situations, des rencontres plus fréquentes entre les professionnels pourraient être pertinentes. Les partenaires seraient mieux informés sur les situations familiales, pourraient coordonner leurs interventions, anticiper les difficultés et apporter des réponses dans le continuum des accompagnements déjà réalisés.

Par ailleurs, le C.D.E qui organise régulièrement des journées de formation pourrait, par exemple, mutualiser ces temps pour rapprocher les équipes et s'enrichir de la perception des collègues de l'associatif. Mutualiser les ressources et partager les compétences renforce l'efficacité des actions menées. Ces temps pourraient aussi permettre de communiquer sur les nouveaux dispositifs mis en place par chacun des acteurs et renforcer l'alliance territoriale.

Travailler en réseau doit permettre de favoriser la collaboration et la coordination entre les différents acteurs qui interviennent dans l'accompagnement des enfants en situation de vulnérabilité. Le C.D.E a ainsi tout intérêt à développer ses relations et ses instances incluant les partenaires. Une attention particulière sur ce sujet devra être portée dans les prochains mois.

### **2.2.3 Le placement à domicile : dangers, risques, et gestion de crises ; des équipes démunies et des repères professionnels bousculés**

Comme évoqué en amont, le placement à domicile s'est fortement développé dans les départements mais se met aussi régulièrement en place par défaut pour répondre à des difficultés organisationnelles et structurelles. La complexité des situations rencontrées place la question de l'évaluation du péril au centre des préoccupations alors que même les évolutions du secteur conduisent à des changements de repères quant à cette notion de danger.

Les M.E.C.S accueillent aujourd'hui des enfants aux difficultés multiples (sociales, comportementales, carences éducatives extrêmes...) alors que ceux qu'on accueillait autrefois dans ces mêmes structures restent maintenant au sein de leur famille avec l'appui des services de milieu ouvert. Pour ces derniers, si le danger n'est pas imminent (sinon il aurait provoqué une mise à l'abri), il est suffisamment présent pour que les professionnels soient en alerte et essaient d'en limiter les risques.

Malgré l'intensivité de l'accompagnement, les changements prennent du temps et conduisent à maintenir certains enfants dans des situations d'urgence pendant des périodes plus ou moins longues. Prendre en compte la temporalité de la famille pour activer les modifications nécessaires au bien-être de l'enfant s'avère complexe pour les professionnels.

Pour les équipes, le changement de paradigmes, les difficultés du secteur, et la dégradation des situations suivies à domicile entraînent perte de repères et frustrations. L'absence d'analyse de pratique au sein de l'institution contribue à l'isolement des professionnels, et limite la cohésion de l'équipe, les temps de réunions et de réflexions collectives n'étant pas suffisamment favorisés. Sans supervision et analyse, les équipes éducatives font face à leur épuisement, leur solitude et la qualité du service rendu aux familles pourrait en être à terme, négativement impactée.

Les professionnels à domicile rencontrent d'autant plus de difficultés lorsque la famille ne coopère pas ou ne participe pas activement aux interventions. Cela peut rendre difficile la mise en place des objectifs éducatifs et le suivi des progrès de l'enfant. Le personnel éducatif, impliqué dans l'accompagnement contraint, peut de fait ressentir une charge émotionnelle importante et se sentir démuni lorsque la famille ne met pas sens au travail éducatif. Les situations difficiles et complexes auxquelles ils sont confrontés, combinées à la pression et à la responsabilité liées à la prise de décisions importantes pour la sécurité de l'enfant, peuvent entraîner un épuisement professionnel.

Compte tenu des temps de présence importants dans l'intimité des familles et de la proximité relationnelle et émotionnelle des éducateurs avec leurs membres en grande souffrance, une haute exigence et une vigilance éthique permanente sont nécessaires. De plus, un questionnement collectif sur la légitimité des actes éducatifs posés, sur les postures professionnelles et les stratégies d'intervention en découle nécessairement.

Ainsi, si chez les professionnels, l'envie de « bien faire » et de « faire pour le bien de l'enfant » est incontestable, on peut toutefois pointer l'existence d'une sorte de désabusement voire d'épuisement de la part de ces derniers qui interrogent l'organisation même du travail alors qu'ils s'accordent tous à reconnaître que le C.D.E vit « une époque charnière » avec « des effets positifs et structurants » en lien avec le développement de ses activités.

Le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (D.U.E.R.P) établi en 2020 notait lui aussi l'existence de risques psychosociaux au sein de l'institution :

- Exigences et intensivité du travail, autonomie et marge de manœuvre
- Exigences émotionnelles dues aux situations rencontrées
- Conflit de valeurs
- Qualité des rapports sociaux internes et externes
- Les changements de travail (réorganisation, informatisation)

De fait, il est important qu'en tant que Directrice, j'impulse la prise de mesures pour limiter ces risques. L'instauration d'espaces de réflexion, voire de temps d'analyse des pratiques, sera à négocier avec le tarificateur lors du prochain C.P.O.M. Des réflexions autour de l'aide contrainte, de la gestion des conflits familiaux et de leurs répercussions sur les enfants seront aussi à développer dans le plan de formation.

Repenser une meilleure adéquation des postures pour accompagner les professionnels dans leurs réponses aux familles tout en sécurisant leurs pratiques doit être un objectif. Il semble souhaitable que le C.D.E reconsidère sa méthodologie d'intervention pour rassurer ses équipes et développer les compétences nécessaires à la gestion des situations complexes.

### **2.3 Le C.D.E de la Manche : un développement institutionnel rapide aux conséquences multiples**

La présentation du C.D.E a permis de mettre en évidence le déploiement relativement rapide de l'institution qui a induit des changements organisationnels, structurels et financiers. Toujours au service des missions de protection de l'enfance, la gouvernance a dû évoluer, alors que la gestion des ressources humaines ainsi que les services techniques et logistiques ont dû s'adapter aux nouveaux besoins.

### **2.3.1 La récente organisation en pôles et les spécificités de l'accompagnement à domicile : des difficultés inhérentes à la gestion des ressources humaines**

La structure organisationnelle du C.D.E a évolué en même temps que la croissance de l'établissement. Ouvert 365 jours par an, son organisation générale est pensée pour assurer les missions de protection de l'enfance à travers la présence des équipes éducatives et une permanence téléphonique 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

L'équipe de direction a évolué dans le même temps que l'institution se développait. Ainsi, depuis le développement des différents services, une réorganisation fonctionnelle a eu lieu début 2023. Jusqu'à cette date, les pôles hébergement et accompagnement à domicile ne faisait qu'un, ce qui constituait une charge de travail considérable pour le cadre socio-éducatif supérieur qui tenait ce poste (au vu de l'augmentation du nombre de P.A.E.M et de M.D.A.I). Désormais, chaque pôle est sous la responsabilité d'un responsable, lui-même manager des cadres de proximité, qui lui se tient garant des équipes pluridisciplinaires.

Profitant de ce mouvement, les fiches de poste de chaque catégorie de personnel ont été réactualisées en 2022 afin de bien identifier les spécificités des personnels de l'internat éducatif, de l'accompagnement à domicile et de l'urgence.

La structure a mis en place une politique de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (G.E.P.P) et formalise chaque année son plan de formation (budget de 86000 euros environ en 2022, mobilisé dans sa totalité chaque année). En amont, les entretiens professionnels sont réalisés annuellement par les supérieurs hiérarchiques et permettent d'évaluer, planifier, développer et motiver les agents, tout en favorisant la communication et l'alignement des attentes entre l'institution et ce dernier.

On dénombre actuellement 202 agents (196.30 équivalents temps plein). 53% sont des agents stagiaires ou titulaires de la fonction publique, les 47% restants étant contractuels. L'âge moyen du personnel de l'établissement est de 43 ans au 1<sup>er</sup> janvier 2023 (contre 37 ans au 31 décembre 2021).

On note une disparité relativement fréquente dans les missions d'accompagnement ; 20% seulement de l'effectif de l'institution est masculin.

Les recrutements ont été nombreux ces dernières années, en lien tout d'abord avec le développement des services mais aussi du fait d'une majoration des départs de l'établissement. Ainsi, en 2022, 85 personnes ont été embauchées, 82 en Contrat à Durée

Déterminée, 3 en apprentissage. Parmi ces embauches, 40 sont des éducateurs non diplômés, et seulement 21 sont certifiés de la filière éducative (éducateur spécialisé, moniteur éducateur, accompagnant éducatif et social), ce qui engendre un accompagnement des nouveaux professionnels dans l'appréhension de leurs missions et des nécessités de formations régulières. Un management de proximité pour faciliter l'autonomie et la prise de décision pour ces personnels est également requis.

Si le C.D.E affiche une volonté de professionnalisation de son personnel, nous constatons une augmentation des départs volontaires entre 2020 (post COVID) et 2022 ; les démissions ont augmenté de 60% (11 en 2022), et les fins de contrat également (38 en 2022). Les demandes de disponibilités sont également passées de 1 en 2021 à 8 en 2022, nécessitant d'en étudier les raisons et d'en compenser les effets sur l'accompagnement.

Au sein du pôle d'accompagnement à domicile, les équipes sont relativement stables sur les S.A.E.I.D Nord et Sud. Pour le centre du département, les mobilités et départs sont plus fréquents, notamment en raison de l'existence de services divers sur ce secteur géographique. Ainsi à l'interne, le développement du D.A.U, des foyers de Saint Lô ou encore du S.E.M.N.A ont permis l'ouverture de postes ouverts à la mobilité et engendrés des mouvements du S.A.E.I.D vers ces services.

Par ailleurs, des difficultés sont régulièrement soulevées par les professionnels du pôle. Sont globalement mises en lumière des conditions de travail qui s'avèrent de plus en plus difficiles à exercer interrogeant tout à la fois :

- La gestion des ressources humaines du C.D.E dans son ensemble : « Il manque une équipe de remplacement », « Quand on est en congés maladie, on culpabilise car ça retombe forcément sur un collègue », « Les départs, la formation, tout ça n'est pas assez anticipé ».

Même si l'institution est peu concernée par l'absentéisme (8% en 2022), il n'existe pas de procédure pour le remplacement des professionnels absents. Cela engendre des difficultés et une gestion non harmonisée de cette problématique. Intégrer une note d'information dans le guide du temps de travail concernant la procédure de rappel en cas d'absence serait un moyen de fixer les modalités de remplacement et de garantir une gestion identique et équitable au sein de l'établissement.

- La gestion du temps de travail des personnels éducatifs ; la fluctuation de l'activité en termes de nombre mais aussi de localité.

Au sein du pôle, on considère que chaque binôme éducatif peut accompagner une quinzaine d'enfants, cependant il existe une porosité entre mesures judiciaires et administratives, ce qui induit nécessairement une fluctuation du nombre d'interventions par semaine. Ainsi, un binôme éducatif peut cesser une P.A.E.M et débiter ensuite une M.D.A.I ou inversement, emmenant nécessairement à une modification de son volume de travail.

Par ailleurs, comme évoqué dans la présentation départementale, le lieu d'intervention n'est pas sectorisé par binôme éducatif afin de couvrir les besoins quel que soit le lieu d'habitation des familles. Les éducateurs peuvent donc cesser une P.A.E.M située à proximité du service, pour ensuite prendre en compte une M.D.A.I dont le domicile d'intervention se situe à 25 kilomètres du service. Tout cela à une incidence directe sur le temps de travail des agents.

De surcroît, les éducateurs du pôle d'accompagnement à domicile ne bénéficient pas de congés trimestriels contrairement à leurs homologues du pôle hébergement qui, de par leur servitude d'internat, obtiennent cette compensation (5 jours par trimestre). Pour avoir le bénéfice de récupération, les agents des S.A.E.I.D doivent avoir cumulé des heures récupérables (au-delà des 35 heures hebdomadaires). Le temps de travail étant annualisé, les agents revendiquent de pouvoir avoir une base de service à 37 heures hebdomadaires avec l'octroi de récupération dès le 1<sup>er</sup> janvier pour avoir la garantie d'avoir des congés à chaque période de vacances scolaires. A ce jour, le C.D.E maintient son choix de base à 35 heures mais s'interroge lorsque l'activité du service est moindre et ne permet pas à l'agent de réaliser son temps de travail. Le projet de refonte du pôle devra permettre un correctif sur cet aspect.

Enfin, le développement des projets futurs devra tenir compte des besoins des professionnels qui revendiquent stabilité, projection et sécurité dans le cadre de leurs fonctions. Alors même que les salariés s'inscrivent majoritairement dans des actions de formation, il convient que je puisse m'appuyer sur cette dynamique pour diversifier les pratiques et ouvrir les perspectives d'accompagnement vers des dispositifs innovants.

### **2.3.2 Dispositions économiques : M.D.A.I et P.A.E.M : entre coûts et charges, un équilibre précaire**

En qualité d'établissement public, le Centre Départemental de l'Enfance est soumis au décret n° 2008-1500 du 30 décembre 2008 relatif à la réglementation financière et budgétaire des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Ainsi, les documents budgétaires et financiers destinés aux autorités de tarification sont établis selon les normes



et les recommandations administratives. Ces documents comptables sont accessibles aux représentants des personnels et aux familles.

Dans le cadre du C.P.O.M, la structure a une stratégie financière pluriannuelle (dotation globale) et sa politique budgétaire fait l'objet d'une délibération du C.A. Une analyse financière est menée annuellement et l'affectation des ressources s'opère selon le budget prévisionnel et les différents niveaux de responsabilité dans la gestion économique sont clairement désignés (organisme gestionnaire, Direction Générale dans le cadre d'un C.P.O.M, Directeur de la structure...). Le C.D.E a une responsable financière et une aide comptable dédiée à ces tâches.

L'institution ne perçoit de produits de tarification que du Conseil Départemental. A ce jour, aucun financeur complémentaire n'est identifié et sollicité.

Le budget de l'ensemble des services est d'environ 7 millions d'euros, dont 1,165 million mobilisé pour le pôle d'accompagnement à domicile. Les exigences du tarifificateur pour ce pôle sont de 100% de taux d'occupation et d'un prix de journée moyen de 28,51 euros (contre 182,74 euros en hébergement M.E.C.S et 330,26 au D.A.U).

Les M.D.A.I et les P.A.E.M sont financées au même tarif, alors même que les incidences sont différentes (nombres d'interventions éducatives hebdomadaires non identiques) ce qui induit des charges parfois en inadéquation avec les coûts. Pour autant, en terme financier, le rapport coût/bénéfice est important par rapport à une place en établissement ou en famille d'accueil, les S.A.E.I.D permettant d'éviter certains placements.

Sur le plan logistique, les personnels éducatifs sollicitent l'obtention de moyens techniques supplémentaires, notamment en matériels informatiques et en véhicules (actuellement un seul ordinateur et un seul véhicule par binôme). La gestion du parc automobile est en effet délicate au sein des S.A.E.I.D, puisque les interventions ont lieu presque exclusivement à domicile ou à l'extérieur et qu'il conviendrait qu'un véhicule soit attribué par éducateur.

A l'heure actuelle, le recours à l'utilisation de véhicule personnel est compensé par une prise en charge financière (via un ordre de mission) mais la récente inflation des prix du carburant conduit les professionnels à se plaindre de ces conditions de travail et à exiger des moyens supplémentaires.

De plus, le pôle dispose de peu de budget pour les actions éducatives et collectives (2000 euros annuels par S.A.E.I.D). Cette somme est essentiellement dépensée lors d'activités partagées avec les familles, lors de repas éducatifs ou encore d'achats de matériel (jeux, jouets, livres). Le personnel éducatif est régulièrement contraint dans ses dépenses et souhaiterait bénéficier de davantage de budget à destination des temps éducatifs (repas partagés, activités sportives ou culturelles, qui sont des supports à la relation nécessaire notamment avec les grands adolescents).

Dans le cadre des négociations budgétaires, le pôle S.A.E.I.D porte de multiples revendications. Pour tenter d'influer sur le tarifificateur et la prise en compte des contraintes financières évoquées, il convient de pouvoir aussi mettre en avant la qualité des prestations et d'apporter un plus dans l'accompagnement auprès des enfants et des familles. La dynamique du C.P.O.M sera ainsi propice à ces négociations.

### **2.3.3 Diagnostic institutionnel et C.P.O.M : un espace-temps propice à l'innovation pour un établissement disposant d'opportunités de développement**

D'un point de vue institutionnel, et pour s'extraire d'une analyse uniquement centrée sur le pôle d'accompagnement à domicile, je porte également un regard sur l'activité « hébergement » de la structure. En effet, il ne peut se développer de projet conséquent au sein d'un pôle, sans influencer sur les autres services du C.D.E. En ce sens, le recours au S.W.O.T (Strengths Weaknesses, Opportunities et Threats) m'est apparu pertinent pour examiner chacun des facteurs (forces, faiblesses, opportunités et menaces) et envisager des changements pour l'institution. En ayant une vision globale des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces, l'analyse S.W.O.T fournit une base solide pour prendre des décisions éclairées de ma place de directrice. Elle m'a aidé à hiérarchiser les actions à entreprendre, à allouer les ressources de manière efficace et à orienter la stratégie globale. En m'offrant une vision intégrale de la situation actuelle du C.D.E, elle m'a permis d'identifier les facteurs internes et externes clés, et va faciliter la prise de décision et le développement stratégique.

Le S.W.O.T, joint en annexe VI, met en évidence les compétences en matière d'accompagnement à la parentalité du C.D.E, institution dynamique et en constant mouvement depuis sa création en 1984. Il a vu régulièrement de nouveaux services se créer pour répondre aux besoins des familles. Les professionnels sont investis et ont à cœur de répondre aux nécessités des bénéficiaires qu'ils accompagnent.

En ce qui concerne les M.E.C.S du C.D.E, le bilan d'activité souligne des difficultés liées à la prise en charge de nouveau profil. L'agitation et les violences ont pris beaucoup de place dans la gestion du quotidien, et le mal-être des jeunes est palpable. De ce fait, et en adéquation avec les recommandations de la commission nationale « Adaptation des interventions en protection de l'enfance aux besoins de l'enfant » la taille des groupes de vie doit faire l'objet de réflexions et d'ajustements. Actuellement, les M.E.C.S accueillent 13 enfants par site. Une réorganisation vers des groupes plus restreints pourrait constituer un levier dans le cadre du développement du pôle d'accompagnement à domicile.

Au sein de ce dernier, faute de lits de repli associés, les placements constituent une rupture alors qu'ils doivent dorénavant être pensés comme un outil de soutien à la parentalité, si les familles peuvent continuer à être associées au quotidien de l'enfant.

Signé pour 5 ans, le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (C.P.O.M) destiné aux associations gestionnaires d'établissements sanitaires et médico-sociaux, permet d'adapter et diversifier les accompagnements, les modalités, au regard du projet de vie des bénéficiaires. Le C.P.O.M actuel du C.D.E a été contractualisé le 30 mars 2018 (effectivité 1<sup>er</sup> janvier 2018-31 décembre 2022) avec le département de la Manche et a fait l'objet depuis de neuf avenants, notamment lors de la création de la P.A.E.M en 2021. Dans les faits, le C.D.E a donc connu en moins de 5 ans, le passage de 60 à 206 mesures d'accompagnement à domicile, rapidité qui donne aujourd'hui l'impression aux équipes éducatives de ne jamais avoir le temps de se poser pour réfléchir au dispositif, évaluer les nouvelles modalités de suivi (P.A.E.M notamment) et de passer de l'expérimental au définitif sans prendre en compte leur retour d'expérience.

Le prochain C.P.O.M liant le Conseil Départemental et le C.D.E a commencé sa négociation début 2023. D'ores et déjà, le tarifificateur a porté à réflexion certains sujets ; le maintien des places d'accueil M.E.C.S, l'élargissement du protocole du D.A.U ou encore la prise en compte des mineurs non accompagnés présents dans le département.

Si le C.D.E a été fortement associé à l'élaboration du schéma départemental de l'action sociale à travers des réunions régulières, il conviendra qu'il puisse également émettre ses projets ; l'abaissement de la taille des groupes M.E.C.S, la création de places de mise à d'accueil de répit, ou encore la diversification des profils des professionnels pour enrichir l'offre d'accompagnement.

Dans cette période de négociation, le projet de développement du pôle d'accompagnement à domicile à tout à fait pertinence à s'inscrire. Il convient de pouvoir proposer au

département une réponse aux difficultés actuelles ; la prise en compte des publics très fragilisés et précaires, des réponses diversifiées pour les situations complexes et un élargissement des outils à destination des enfants et des familles.

Enfin, la négociation du C.P.O.M doit prendre en compte les évolutions législatives en matière de protection de l'enfance, notamment la prise en compte des droits de l'enfant et de ses besoins fondamentaux. En ce sens, la dernière loi dite « Loi Taquet » constitue un levier pour le développement de projet adaptatif et faciliter la mise en place de projet innovant. Cette législation permet entre autres de développer des dispositifs de prévention et d'accompagnement et constitue une opportunité dans la création de places de répit diversifiées aux services des enfants et de leurs familles.

#### Conclusions 2<sup>ème</sup> partie :

Les politiques de protection de l'enfance ont été renforcé par les dernières lois mais son organisation demeure complexe et son pilotage défaillant, tant au niveau national que local, conduisant à un certain hiatus. Si le placement à domicile est venu apporter un maillon supplémentaire dans la chaîne des prestations éducatives, il est aussi venu bousculer les pratiques professionnelles, l'évaluation du danger et l'organisation de l'institution.

Au terme de plusieurs années de fonctionnement, il est aujourd'hui mis en lumière le besoin pour les familles et les enfants de bénéficier d'un étayage encore plus souple et de sas d'accueils temporaires complémentaires. La possibilité d'un accueil de répit tiendrait alors compte à la fois des connaissances actuelles en matière de développement et de besoin de l'enfant, et à la fois des nécessités de la parentalité.

En cette période de C.P.O.M qui favorise la créativité gestionnaire et l'expérimentation, il apparaît pertinent que le C.D.E interroge ses dispositifs et s'inscrive dans une posture réflexive. Dans cette dynamique, je positionne le pôle d'accompagnement à domicile du C.D.E comme acteur, pour redéfinir l'offre de service institutionnelle, développer son projet et l'ouverture d'un dispositif d'accueil de répit en son sein.

Pour ce faire, dans une dynamique d'action que caractérise mon engagement de directrice, je propose une stratégie et une opérationnalité pour accompagner notre établissement vers le changement, dans le respect de nos valeurs institutionnelles. Ayant à cœur de développer les mutations dans la concertation et la co-construction, j'ai insufflé une méthode favorisant la communication et l'autoévaluation de nos actions pour ce nouveau projet d'accueil de répit.

### **3 Redéfinir l'offre de service du pôle d'accompagnement à domicile du C.D.E par la création d'un nouveau dispositif : le rôle clé du directeur**

Les obligations assignées aux services sociaux se sont modifiées en même temps que les familles et les enfants ont évolué. Notre mission est désormais plus claire : il s'agit de permettre aux parents d'être parents. De véritables lacunes sont constatées aujourd'hui dans l'offre de soutien à la parentalité et des tensions structurelles et organisationnelles ont été mises en évidence dans cette étude. Il m'est donc apparu nécessaire de mettre en œuvre une démarche stratégique pour développer un projet à la hauteur des nouveaux enjeux.

Je rejoins ainsi la définition de l'innovation sociale de Dominique Lallemand, citée dans son ouvrage *Les défis de l'innovation sociale* paru en 2001 aux éditions ESF, qui considère cette dernière comme « une pratique qui permet d'apporter un questionnement nouveau, une réponse nouvelle, ou de prendre en charge différemment un besoin social existant ou émergent ».

Je me retrouve alors dans l'idée de développer « des projets d'amélioration pour effectuer des changements, élaborer la stratégie et superviser la conception de projet » comme le soulignait de manière juste Henry Mintzberg, dans son ouvrage *Le manager au quotidien*, paru aux éditions Eyrolles en 2006.

#### **3.1 Accroître la modularité de l'offre de service du C.D.E par la création d'un dispositif d'accueil de répit : méthodologie de projet et démarche stratégique**

Patrick Lefèvre, dans son *Guide du directeur en action sociale et médico-sociale* paru en 2016 aux éditions Pages, soulignait le rôle du projet comme forme de management. Le projet est selon lui « une démarche de pilotage et d'anticipation autant que de traduction des compétences spécifiques et de formulation d'axes de progrès ». C'est dans cette approche que je souhaite créer un dispositif d'accueil de répit au bénéfice des enfants et des familles bénéficiant du cadre des placements à domicile.

### **3.1.1 Le management par projet pour accompagner la création du dispositif de répit**

Le management par projet est « une façon de gérer l'incertitude, en transformant les défis en opportunités et en favorisant l'innovation et la collaboration au sein de l'équipe » tel que l'a considéré Peter Drucker, fondateur du Management par les objectifs.

L'ouverture du dispositif de répit au C.D.E peut de fait provoquer des incertitudes, des réticences, mais aussi des réactions positives, le changement pouvant stimuler la créativité et l'innovation au sein des équipes, en encourageant les professionnels à repenser leurs méthodes de travail et à trouver de nouvelles réponses. C'est sous cet angle plus constructif que j'inscris ma dynamique.

Concernant la conduite du changement il m'a semblé important de privilégier l'animation en groupe projet et de garantir un management dans l'écoute, l'association et la prise de décision ajustée. Le suivi de cette démarche et sa mise en place me semblent par ailleurs déterminants. Je porte dans ma fonction de direction l'importance de mon rôle autant dans l'impulsion de la démarche que dans sa conduite.

La première étape du management par projet consiste à fixer les objectifs de la démarche et à déterminer les contraintes temporelles et financières.

- La finalité du projet

Comme évoqué, il est de la responsabilité du directeur de faire en sorte que son établissement s'adapte aux évolutions du secteur, améliore les services offerts et surtout s'assure que ces derniers soient adaptés à la demande des usagers.

Le dispositif de répit, au service des enfants bénéficiant d'un placement à domicile et accompagnés dans le cadre d'une M.D.A.I au sein de l'institution, sera une prestation visant à offrir un temps de pause aux familles qui rencontrent des difficultés dans l'éducation et la prise en charge de leurs enfants. Ce dispositif, inscrit dans la protection de l'enfance et la prévention des risques, s'adresserait notamment aux parents qui sont confrontés à des situations de stress, de fatigue ou d'isolement, et aux familles monoparentales, ayant observé en amont la majoration des risques dans de telles configurations. Ainsi, le répit est un moyen ponctuel de faire face à une difficulté qui peut être anticipée. Il ne sera pas une réponse aux mises à l'abri et aux accueils d'urgence.

Pour l'enfant, il s'agit par un accueil préparé et sécurisé de lui offrir un espace de socialisation. Il permettra aux mineurs en situation de vulnérabilité de bénéficier d'un environnement sûr et stable. En outre, l'accueil de répit peut également offrir aux enfants et aux jeunes l'occasion de participer à des activités récréatives et éducatives, de se socialiser avec d'autres pairs et de développer des compétences sociales et émotionnelles indispensables.

Si le projet est abordé sous l'angle d'un dispositif, c'est bien que j'envisage l'accueil de répit dans la continuité de l'accompagnement à domicile comme un outil supplémentaire et non comme une nouvelle mesure qui mettrait fin au premier.

Le Dispositif d'Accueil de Répit (D.A.R) sera donc conçu comme un outil en écho des dispositions régies par les politiques publiques, proposant des réponses diversifiées tel que l'esprit des lois de 2002, 2007 et 2016 le stipulait ; « repenser les pratiques, expérimenter, oser d'autres réponses, individualiser les actions auprès des familles ».

De façon concrète, il est question de pouvoir accueillir pour quelques jours, quelques semaines, de manière ponctuelle et/ou répétée, des enfants âgés de 3 à 18 ans accompagnés dans le cadre d'une M.D.A.I au sein d'un lieu dédié tout en continuant l'accompagnement dispensé par le service d'accompagnement éducatif intensif à domicile. Ainsi, les référents de la famille et du jeune resteraient les mêmes et le travail de soutien à la parentalité, une continuité.

- Un projet ancré dans l'environnement institutionnel

Le souhait de développer un accueil de répit au sein de l'institution ne doit pas être déconnecté des contraintes budgétaires actuelles et des difficultés liées à notre secteur. Il s'agit alors de trouver la juste adéquation entre les besoins des familles et les ressources de notre structure.

Comme exposé en amont, le C.D.E est installé sur l'ensemble du territoire manchois et dispose de plusieurs M.E.C.S dont le nombre d'enfants accueillis va également nécessiter une refonte. En effet, toujours dans un souci d'accueil plus qualitatif, l'institution revendique de pouvoir abaisser la taille de ses collectifs, passant de 13 enfants accueillis à 10, en créant de nouvelles unités pour maintenir sa capacité d'accueil globale. Le Conseil Départemental a d'ailleurs validé d'ores et déjà cette réorganisation et même nommé un passage à 8 enfants par groupe, sous couvert que l'établissement maintienne sa capacité

d'accueil globale, en ouvrant de nouvelles M.E.C.S notamment sur des territoires du département non couverts actuellement. En réduisant la taille des groupes, on assure ainsi de meilleures conditions d'accueil aux enfants, une proximité bénéfique, une attention plus individualisée auprès de chacun.

En écho à la « loi Taquet » toujours, le C.D.E souhaite profiter de cette réorganisation des M.E.C.S pour travailler sur l'accompagnement des jeunes et futurs majeurs (16-18 ans). La loi garantit désormais la possibilité d'une poursuite de prise en charge jusqu'à 21 ans à tous. Il s'agit donc d'envisager de nouvelles modalités d'accompagnement pour ce public (appartement semi-autonome, installation aux foyers des jeunes travailleurs...).

De fait, le C.D.E, dans un souci de maintenir la stabilité de ses équipes éducatives sur le pôle hébergement, pourrait accompagner 8 enfants au sein d'une M.E.C.S, accueillir 2 enfants sur des places de répit, et suivre quelques jeunes installés en appartement autonome, collocations ou Foyers des Jeunes Travailleurs, garantissant le maintien de 13 enfants accompagnés par unités (bien que physiquement pas 13 au sein du même lieu).

Afin de préparer cette réorganisation, j'ai planifié des temps de travail avec le responsable du pôle hébergement, conviant l'ensemble des cadres responsables des M.E.C.S à réfléchir à un nouveau schéma de structure. Il s'agit à la fois de diminuer la taille des groupes, donc de proposer des projets innovants pour le développement de la semi-autonomie des jeunes, de rechercher les opportunités de réouverture de petites structures, et d'envisager une projection permettant le maintien de la capacité d'accueil globale. En parallèle, j'ai planifié des temps d'échange avec les services supports pour mesurer l'impact de la réorganisation des M.E.C.S et anticiper les mouvements humains. Des critères quant à la restructuration des équipes seront émis puis échanger en comité de direction. L'ensemble de ces travaux sera réalisé à compter de septembre 2023.

De fait, le D.A.R « profitera » de cette opportunité offerte par la réorganisation des M.E.C.S pour consacrer deux lits d'accueil de « répit » par unité de vie (soit 10 places de répit pour l'ensemble de l'institution).

- La démarche projet

Le dispositif d'accueil de répit va mobiliser à la fois les équipes du pôle d'accompagnement à domicile, et à la fois celles du pôle hébergement, nécessitant coordination, partage d'information, planification et projet d'intervention construit. J'ai ainsi travaillé les étapes du « faire ensemble » au service des familles à travers un plan d'action.



Le management par projet requiert en outre une organisation basée sur un comité de pilotage et des groupes projets où peuvent se concerter, réfléchir, participer l'ensemble des acteurs.

En janvier 2023, j'ai rédigé une fiche projet validée par le C.A (annexe VII) pour déterminer le travail exploratoire et parfaire le diagnostic des besoins. Le même mois, la réunion du C.S.E de l'établissement m'a permis la diffusion de l'information du projet et la consultation des membres de cette instance sur la possibilité d'engager la réflexion sur l'accueil de répit.

En février 2023, j'ai organisé des temps d'échanges avec les responsables des pôles hébergement et urgence faciliter les rapprochements entre professionnels et déterminer le « qui fait quoi ». Nous avons conclu collectivement à la nécessité de faire travailler ensemble les équipes de l'institution à travers la détermination d'un groupe projet mixte.

C'est en ce sens que j'ai construit un plan d'action de la démarche (annexe VIII).

- Comité de pilotage (COFIL)

À l'interne, j'ai fait le choix de mettre en place un comité de pilotage composé des responsables de pôle, des cadres socio-éducatifs, du responsable des ressources humaines et qualité, du responsable des services économiques et financiers et d'un représentant du personnel. Fixer un groupe de travail pluri-disciplinaire pour élaborer le diagnostic partagé a donc été ma stratégie.

Le comité de pilotage, réunit une fois par mois, validera la démarche de chaque action, assurera son suivi et définira les ajustements nécessaires.

- Groupe projet

D'un point de vue managérial, j'ai choisi la transparence et l'information aux équipes dès la planification d'un travail exploratoire auquel chacun a pu être associé à travers le recueil des impressions lors des réunions de service. En septembre 2022, il m'a semblé important d'informer de nouveau les professionnels de l'étude préalable au projet lors de la réunion institutionnelle et de lancer l'appel à candidature pour la constitution du groupe projet (annexe IX).

Ce dernier représentant les différents services de l'établissement s'est réuni sur 3,5 journées pour élaborer sur les dispositions de l'accueil de répit. Ce groupe piloté par la

responsable du pôle d'accompagnement à domicile était constitué d'un éducateur de chaque pôle (hébergement, urgence, S.A.E.I.D), d'un psychologue de chaque pôle et d'une maîtresse de maison s'est ainsi réuni sur plusieurs temps de réflexion. Une secrétaire s'est jointe au groupe pour soulever les questions administratives de cet accueil.

Un temps consacré à chaque réunion de direction sur ce sujet a permis au responsable du pôle pilote de faire part de l'avancée des réflexions à l'ensemble des cadres.

Une fois constituée, les missions du groupe projet ont été fixées en COPIL et déterminées ainsi :

- Repérer les moyens techniques et humains nécessaires à la mise en œuvre du projet
- Fixer les conditions de l'accueil de répit au sein des M.E.C.S
- Faire des propositions concrètes sur les modalités du travail avec les familles au sein du dispositif d'accueil de répit

Le pilote du groupe projet était chargé de produire des documents de synthèses à l'issue des temps de travail.

La question de la participation des familles au sein du groupe projet a amené beaucoup de débats et de réflexions au sein du Comité de Direction puis du COPIL. Si cette dernière est un enjeu important dans la dynamique que nous souhaitons insuffler au C.D.E, il s'agissait néanmoins de prendre en compte la complexité de l'exercice et de ne pas mettre en difficultés les participants. Afin de travailler tout de même sur la base de l'expression des familles, notamment sur les besoins concrets de répit, les questionnaires transmis aux familles ont été utilisés par le groupe projet et ont servi de base à la détermination pratique des conditions du répit.

### **3.1.2 Stratégie institutionnelle et communication : la mise en œuvre du D.A.R dans une démarche participative**

En ce qui concerne la stratégie institutionnelle, le C.D.E est un établissement placé sous mandat d'un Conseil d'Administration (C.A). Le C.A définit la politique générale de l'établissement et se réunit au moins quatre fois par an, c'est dans ce contexte que la validation du D.A.R s'est faite. En tant que directrice, j'instruis les dossiers, prépare les réunions et exécute les décisions du C.A. De fait, le projet d'accueil de répit a fait l'objet d'une proposition et d'une large discussion en Conseil d'Administration. La délibération qui s'en est suivie, m'a mandatée pour opérer un projet de mise en œuvre.

En amont du déploiement de ce projet en terme opérationnel, il est donc acté avec la Direction Petite Enfance, Enfance, Famille du département la possibilité de présenter dans le cadre du C.P.O.M un projet visant l'amélioration de la qualité de l'accompagnement des enfants bénéficiant d'un placement à domicile. En parallèle du travail mené dans l'établissement, la présentation et validation du projet D.A.R auprès de l'organisme financeur, en l'occurrence le Conseil Départemental fut un préalable à la mise en place devant assurer la viabilité du projet. Le volet financement fera, dans le cadre du C.P.O.M, l'objet d'un échange attentif.

Par la suite, j'ai maintenu une communication régulière tout au long de l'avancée du projet pour rassurer, fédérer, échanger. En effet, une communication claire et concise me semble primordiale pour expliciter les différents axes de notre stratégie institutionnelle. L'enjeu du dialogue interne est important dans la réussite d'un projet. Je m'applique ainsi une rigueur dans ce domaine afin de penser la communication comme un outil pour favoriser le sentiment d'appartenance institutionnelle à travers une dynamique collective. Ayant la mesure de cet enjeu, j'ai élaboré une stratégie de communication à visée descriptive et projective. L'objectif que j'ambitionne : atteindre, convaincre, faire adhérer et fédérer autour de ce projet d'accueil de répit au sein de notre institution.

La stratégie managériale est donc co-construite avec les professionnels et les familles afin d'assurer l'adhésion et l'engagement de chacun. Mettre en avant les changements organisationnels qui contribueront à l'amélioration des prises en charge me paraît indispensable pour l'aboutissement serein de ce projet. À ce titre, j'ai partagé sur le réseau informatique de l'établissement le calendrier du projet, les publications annexes (constitution du groupe projet, planification des temps de rencontres...). Pour ce qui est des bénéficiaires du futur dispositif, les rencontres réalisées avec les familles et l'accompagnement de proximité effectué au bénéfice de ces dernières, ont permis de communiquer sur le futur dispositif et d'en présenter petit à petit les modalités envisagées.

Les cadres de proximité ont également été mandatés pour faire un point mensuel sur l'avancée des échanges, en écho des propositions du groupe projet et des validations du COPIL. En outre, la réunion de direction hebdomadaire pour faire lien entre qualité d'accompagnement et besoins en ressources humaines constitue aussi un de mes socles dans la méthodologie de projet.

Il me semble qu'une direction efficace doit être basée sur des valeurs de bienveillance, d'empathie, de respect, de transparence, de professionnalisme et de responsabilité. J'ai

donc veillé à instaurer une culture d'écoute active et de communication ouverte afin de mieux comprendre et répondre aux besoins et attentes des usagers et du personnel. Pour cela, j'ai provoqué une réunion institutionnelle avant le lancement de la démarche, et une au milieu des travaux du groupe projet pour communiquer sur les avancées.

En parallèle, j'ai rencontré les instances du personnel une fois par mois afin de partager les travaux exploratoires et échanger sur l'impact du projet sur la gestion des ressources humaines et la qualité de vie au travail.

Enfin, j'ai d'ores et déjà organisé une rencontre de cohésion avec les partenaires et le tissu local. La mise à jour du site internet et de la plaquette de l'institution a également été demandée au référent informatique du C.D.E et seront réalisées lorsque le projet sera déterminé.

Ma dynamique managériale, stratégique et communicante a ainsi impulsé la réflexion collective et permet d'envisager sereinement les évolutions et l'adaptation de l'offre de service aux besoins des usagers.

### **3.1.3 L'implication déterminante du directeur dans la planification des actions**

Mon diagnostic et l'implication des salariés dans les réflexions et le groupe projet m'amène à penser que les équipes du S.A.E.I.D ne manifesteront pas de résistances, pour peu que la méthode de changement soit claire sur la forme. Si chaque action a été réfléchiée et inscrite dans une démarche d'évolution globale, il convient cependant d'agir par priorité pour rendre les changements acceptables et consensuels.

En mars 2023, le groupe projet a fait part au comité de pilotage des résultats de ses travaux et partager les orientations retenues pour la mise en place de l'accueil de répit.

- Projet précisé

Pour co-construire une définition commune et partagée du répit et de son protocole, un temps de travail en réunion de service sur chaque S.A.E.I.D a été organisé à trois reprises puis mis en commun lors d'une réunion commune où deux représentants de chaque service étaient présents. Ce travail a alimenté le groupe projet qui a alors déterminé que le répit sera organisé à travers un accueil temporaire du jeune en M.E.C.S, allant d'une journée à quinze jours maximum, et répondant à une nécessité de mise à distance temporaire de l'enfant et de la famille. Il ne pourra pas être une réponse à la mise à l'abri.

Le groupe de travail a ensuite établi que pour favoriser la tenue d'objectifs clairs pour la famille comme pour l'équipe, le recours à l'accueil répit fera l'objet systématiquement d'un avenant au protocole d'intervention et d'une information au service de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Un protocole d'admission au répit a été déterminé (préparation de l'accueil, visite de la M.E.C.S, présentation en équipe d'internat de la situation par les professionnels du S.A.E.I.D...) et des temps d'échanges ont permis d'identifier le rôle de chacun dans le dispositif de répit. La création d'un poste de coordinateur de parcours a été admis comme nécessaire à la mise en place de ce dispositif.

En effet, lorsqu'une famille aura sollicité ou été identifiée par l'équipe d'un S.A.E.I.D comme ayant besoin du dispositif de répit, les étapes suivantes seront mises en place :

- Le responsable du pôle d'accompagnement à domicile sollicitera son homologue de l'hébergement et après validation de ces derniers, les cadres de proximité seront invités à prendre un temps d'échange autour de la situation familiale pour valider le recours au répit (ce sont eux qui tiendront le calendrier d'accueil des enfants sur les places de répit).
- Le cadre du S.A.E.I.D sollicitera ensuite le coordinateur et provoquera un échange avec le binôme éducatif en charge de la M.D.A.I.
- La famille et l'enfant seront reçus et le protocole d'admission présenté.
  - L'accueil de l'enfant, les modalités pratiques et les dates seront positionnées avec la famille par le coordinateur présent.
- Durant la période d'accueil en M.E.C.S :
  - Le coordinateur gardera attache avec la famille pour organiser les modalités pratiques d'accueil, et recueillir les observations de l'équipe pluridisciplinaire de la M.E.C.S quant au déroulé du séjour. Il sera chargé de rédiger en fin de séjour de répit, une note d'observation et d'analyse sur l'enfant accueilli.
  - Le binôme éducatif du S.A.E.I.D restera lui en lien avec l'enfant et la famille et maintiendra notamment une visite par semaine auprès des parents pour poursuivre le travail autour de la dynamique familiale.
  - Au sein de la M.E.C.S, en ce qui concerne l'enfant, la permanence d'un adulte rassurant, présent au quotidien sur des fonctions transversales auprès de lui sera organisée à travers l'investiture de la maîtresse de maison

dont les missions la positionnent déjà dans une posture pivot au sein des unités de vie (présence quotidienne continue).

Les acteurs étant nombreux, pour la famille, le jeune, comme les professionnels, j'ai en concertation avec les responsables de pôle concernés, instauré un temps de coordination hebdomadaire en présence du coordinateur de parcours et du binôme du S.A.E.I.D pour accorder leurs actions. J'ai également sollicité la tenue d'un temps mensuel de préparation du calendrier d'accueil et missionné les cadres de l'hébergement de tenir à jour un dossier informatique répertoriant la lisibilité des places disponibles sur leurs M.E.C.S.

Enfin, sur l'aspect logistique, le groupe de travail a mis en avant la nécessité de faire évoluer l'arborescence informatique de l'institution, les accès aux dossiers des enfants étant conditionnés par service. Pour le moment, les équipes de l'internat ne peuvent pas consigner de liaisons dans les dossiers des enfants accompagnés en S.A.E.I.D. Pour parfaire cet aspect, je me suis rapprochée du délégué informatique du C.D.E.

De plus, il est repéré des besoins techniques supplémentaires pour la mise en œuvre du projet, à savoir des véhicules pour assurer les accompagnements scolaires nécessaires aux enfants accueillis. L'achat d'un véhicule supplémentaire par M.E.C.S. sera sollicité pour ce projet.

- Ordonnancement de la mise en œuvre
- Février – Mai 2023 : j'ai planifié les rencontres du groupe projet et programmer les temps de liaison avec le comité de pilotage.
- 30 mai 2023 : j'ai acté lors d'un comité de direction les orientations et recommandations fixées par le groupe projet, constituant ainsi un projet socle d'accueil de répit au sein du C.D.E.
- 8 juin 2023 : j'ai présenté au conseil d'administration de l'établissement le projet, l'ai fait valider avant de le propager dans le cadre du partage des lignes directrices de l'établissement durant le C.P.O.M fin mai 2023.
- Entre le 19 et le 30 Juin 2023 : j'ai participé exceptionnellement à une réunion d'équipe de chaque service du C.D.E pour porter le projet à côté de mes collègues cadres de proximité et répondre aux interrogations émanant des professionnels.

- Juin 2023 : j'ai validé la première publication aux familles à travers le partage d'une newsletter du pôle d'accompagnement à domicile sur laquelle figurait le projet à venir d'accueil de répit, invitant les familles à se rapprocher de leurs accompagnants éducatifs pour en savoir davantage.
- Fin juin 2023 : j'ai travaillé en concertation sur des temps planifiés avec les services supports (ressources humaines, comptabilité) de l'établissement. Des ajustements budgétaires ont été nécessaires à la réalisation du projet afin de le rendre viable dans un contexte de dépense contrainte, et j'ai rédigé une proposition complète pour l'accueil de répit au sein des M.E.C.S. que j'ai soumis au C.A avant diffusion au département.
- Juillet 2023 : j'ai mis à l'ordre du jour du C.S.E le projet d'accueil de répit, l'ai présenté et obtenu l'approbation du quorum.
- 7 juillet 2023 : lors d'une rencontre avec le Conseil Départemental j'ai soumis le projet sous toutes ses modalités. Si la Direction Petite Enfance, Enfance a approuvé globalement les questions budgétaires et logistiques, ils ont demandé le déploiement du répit uniquement de manière expérimentale dans un premier temps, pour une année reconductible dans le cadre du C.P.O.M et uniquement à partir du moment où le C.D.E aura redéployé l'ensemble de ses places M.E.C.S sur les dispositifs d'accès à l'autonomie ou au sein de nouvelle structure.
- 19 Septembre 2023 : je consacrerai une partie de l'ordre du jour de la réunion institutionnelle pour évoquer le projet abouti à l'ensemble des salariés.
- Novembre 2023 : la contractualisation du C.P.O.M est programmée. Elle devrait permettre l'inclusion du dispositif d'accueil de répit.
- 1<sup>er</sup> semestre 2024 : le projet de redéploiement des M.E.C.S. débutera. J'ai programmé dès décembre 2023 des temps de concertation avec les cadres de l'hébergement et le responsable du pôle pour convenir des priorités stratégiques et du calendrier des actions.
- Septembre 2024 : j'envisage l'ouverture des premières places de répit.

Dans l'attente de l'ouverture concrète du dispositif, le pôle accompagnement aura à cœur de poursuivre l'adaptation de ses missions et le développement de partenariat local pour répondre aux besoins de familles et porter encore la nécessaire protection des mineurs au centre de leurs préoccupations.

### **3.2 Gestion stratégique des ressources humaines, cohésion avec l'Aide Sociale à l'Enfance et autodétermination des familles : un triptyque nécessaire au fonctionnement du D.A.R**

L'ouverture d'un nouveau service vient à la fois répondre aux besoins des usagers mais aussi apporter des actions correctrices aux dysfonctionnements constatés afin de parfaire l'offre de service et impacter positivement la relation d'aide. Si à lui seul le dispositif ne peut venir combler les disparités de l'Aide Sociale à l'Enfance et corriger les carences de moyens, il viendra cependant offrir une nouvelle approche globale de l'accompagnement et limiter les ruptures de parcours.

En outre, le D.A.R ne pourra être un outil au service des familles que si les conditions de collaboration avec ces dernières sont optimales et que leurs droits sont respectés et défendus. Il est de fait de ma responsabilité de directrice de porter les ressources nécessaires à l'efficacité du projet, de réunir les conditions indispensables et de créer un contexte favorable à l'efficacité du dispositif de répit.

#### **3.2.1 Accompagner les équipes dans les mutations institutionnelles : la G.E.P.P au service de l'innovation**

La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (G.E.P.P.) est une démarche stratégique qui vise à anticiper les évolutions des besoins des usagers et à adapter les compétences des professionnels pour garantir une prise en charge de qualité et répondre aux enjeux de l'accompagnement médico-social.

La création du D.A.R va inéluctablement impacter de nombreux professionnels et nécessiter des ajustements, autant sur le plan des postes eux-mêmes que sur la qualification et la formation des professionnels. Redéfinir notre gestion des ressources humaines afin de nous adapter aux nouveaux besoins des usagers, tant sur le plan quantitatif que qualitatif est apparue alors comme une priorité.

- Recrutement à moyens constants



La création du D.A.R fait émerger des besoins en termes de compétences spécifiques, notamment celles d'un coordinateur pour veiller à la sécurisation du parcours de l'enfant bénéficiant d'accueil de répit en M.E.C.S. Il est envisagé pour cela de transformer une partie d'un poste d'éducateur (0.25 E.T.P) actuellement positionné sur la M.E.C.S pour cette mission. Ce dimensionnement de poste demandera à être réévalué lors du plein fonctionnement du dispositif.

Par ailleurs, l'accompagnement des jeunes majeurs (5 jeunes par M.E.C.S installés en semi-autonomie) sera attribué à un éducateur de l'équipe d'internat, constituant une charge de travail à hauteur de 0,75 E.T.P.

Ainsi, si les équipes éducatives des M.E.C.S sont actuellement constituées de 8 éducateurs pour 13 jeunes, elles seront demain composées de 7 E.T.P pour les mêmes missions mais au bénéfice de 10 jeunes seulement (8 places M.E.C.S +2 accueils répit). Les M.E.C.S fonctionnant par deux (par zone géographique, avec le même cadre, la même psychologue, secrétaire et une perméabilité des équipes durant les vacances scolaires) le 8<sup>ème</sup> équivalent temps plein dégagé par cette réorganisation sera consacré pour le 1<sup>er</sup> à l'accompagnement à l'autonomie (0.75 E.T.P) comme mentionné en amont et à la coordination des places de répit (0.25 E.T.P). Le second E.T.P sera maintenu au sein du pôle hébergement sur une fonction d'accompagnateur familial pour les deux M.E.C.S. (décision issue de travaux du pôle hébergement réalisés au cours de l'année 2022). (Visualisation de la nouvelle organisation jointe en annexe X).

Les 2 E.T.P seront proposés à la mobilité interne pour deux éducateurs de l'internat. Cette opportunité permettra en outre de proposer une diversification des missions à deux éducateurs différents, consentant une ouverture particulièrement intéressante pour des agents en fragilité quant à la prise en charge en M.E.C.S., ou en difficultés quant au rythme d'internat. La vigilance au moment du recrutement quant à la question de l'usure professionnelle des agents postulants sera de mise. Une ouverture à candidature sera proposée début 2024, lors de la réorganisation des M.E.C.S et la base du volontariat sera recherchée.

Par ailleurs, l'institution va développer le recours aux apprentis éducateurs, afin de favoriser l'embauche dans un contexte de grande tension de recrutement dans notre domaine, ce qui constituera une présence supplémentaire pour les équipes M.E.C.S.

L'accueil de stagiaires en travail social sera également maintenu dans l'institution.

- Montée en compétences des salariés

Dans le cadre du dispositif de répit, il est souligné l'importance qu'une personne référente de proximité auprès de l'enfant soit nommée pour rassurer, englober, accompagner le quotidien. Le personnel de la M.E.C.S. étant en horaires d'internat avec des disparités quant à leurs présences hebdomadaires, il a été privilégié un rôle de relais quotidien par la maîtresse de maison de la M.E.C.S, sa présence étant journalière. Par ailleurs, chargée des transports vers les écoles et lieux de loisirs, cette professionnelle apparaît comme la plus pertinente pour favoriser une présence rassurante au sein de la M.E.C.S pour les enfants accueillis de manière ponctuelle.

Ce choix vient également répondre à des souhaits exprimés par le collège de maîtresse de maison de l'institution qui défend une inscription encore plus franche au sein des équipes éducatives et qui sollicite la reconnaissance de leur rôle primordial dans les organisations. Cette orientation stratégique sera accompagnée par une inscription des maîtresses de maison sur des formations liées à la notion de « cocooning » et la prise en compte des besoins individuels.

- Volet formation

Sur le plan de la formation, j'ai conscience du caractère stratégique de cette variable c'est pourquoi il m'a semblé nécessaire d'identifier les besoins collectifs et individuels. Favoriser la formation continue des professionnels est un préalable pour maintenir la qualité des pratiques et la satisfaction des usagers. La rythmicité des entretiens annuels favorise d'ores le recueil des besoins de chaque collaborateur, et permet de fixer des priorisations.

Une remontée des besoins via les cadres intermédiaires servira de base à la préparation du plan de formation annuel. Des formations individuelles pourront être accordées, notamment grâce au réseau de l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier qui propose chaque année un plan d'action régionale permettant d'accompagner chaque agent dans son évolution de carrière, dans l'interrogation de son parcours professionnel, dans la consolidation des savoirs de base ou bien encore dans le développement de ses compétences et de ses connaissances professionnelles.

En parallèle, j'ai fait le choix de favoriser les formations collectives car elles présentent à mon sens plusieurs opportunités (permettent d'entretenir une dynamique collective, répondent à un besoin institutionnel repéré...).

Du fait de l'histoire du C.D.E, la majeure partie des professionnels du pôle d'accompagnement à domicile est issue des M.E.C.S de l'institution. Si cette provenance permet de garantir une approche des prises en compte éducatives intéressante, elle met aussi en lumière la singularité de l'accompagnement à domicile, où le rapport de proximité, de lien avec l'enfant et sa famille est complètement différent.

Les difficultés rencontrées par les professionnels du pôle d'accompagnement à domicile sont situées autour de la prise en compte des conflits de couple, des relations familiales et des enjeux intergénérationnels. Il m'apparaît alors indispensable que les équipes soient sensibilisées à l'accompagnement de la coparentalité dans les situations de conflit de couple et puissent bénéficier d'étayages théoriques sur ce thème. Par ailleurs, la mise en place d'accueil de répit nécessite de revisiter le protocole d'accompagnement et de se créer de nouveaux critères d'évaluation du risque de danger, afin de mieux repérer le moment opportun au déclenchement du dispositif.

« Lorsque vous voulez apporter un changement significatif dans une organisation, la formation est essentielle pour fournir aux individus les compétences et les connaissances nécessaires pour s'adapter et réussir dans ce nouvel environnement ». Cette approche du changement développé par John Kotter, universitaire américain dans son ouvrage *Leading and change* paru en 1996 dans l'Harvard Business School Press, semble en effet correspondre aux besoins actuels des professionnels du C.D.E. qui vont connaître des changements dans les prochains mois.

J'ai alors élaboré un plan de formation sur trois années pour permettre la montée en compétences des professionnels, dans le respect de la temporalité individuelle et des contraintes budgétaires.

Les priorités institutionnelles et la nécessité de changements collectifs m'ont conduit à privilégier des formations en intra et collective (groupe de 12 professionnels) plutôt que des départs individuels hors institution, plus onéreux et moins propices aux mouvements d'équipes.

- Année 1 (2024)

Pour permettre une prise de recul des professionnels et une meilleure assise de leurs pratiques, l'instauration de temps de supervision apparaît nécessaire au sein du pôle d'accompagnement. La présence d'un psychologue par S.A.E.I.D constitue une opportunité

pour l'instauration de temps de réflexion collective. Après échange avec les professionnels de l'institution lors d'une rencontre à thème (équipe de cadres, direction, psychologues), une mise à disposition de temps partagé d'analyse clinique, à raison d'une fois toutes les six semaines et au sein de chaque S.A.E.I.D, semble répondre aux besoins et être réaliste en termes de charge de travail pour chacun.

Si cette supervision permettait d'approfondir la réflexion sur la relation d'aide entre le professionnel et l'usager, il m'apparaît nécessaire de la compléter par une analyse des pratiques qui elle, viendrait travailler sur la posture professionnelle des salariés et permettre la prise de recul de chacun grâce à un travail d'analyse collective des situations.

Par conséquent, je souhaite privilégier la tenue de temps d'analyse des pratiques réguliers pour soutenir les professionnels dans les difficultés actuelles de leurs missions et l'appréhension du nouveau dispositif. Les constats partagés quant aux difficultés d'accompagnement dans le cadre des placements à domicile nécessitent des temps d'analyse, de recueil, tout comme le déclenchement des temps de répit viendra lui aussi bousculer les pratiques.

Pour ce faire, en amont de la réalisation des séances, et en collaboration avec l'équipe de cadre et le responsable qualité et ressources humaines, j'ai fixé le cahier des charges et fait un point précis sur les besoins et les attentes à savoir :

- La mise à distance du vécu professionnel
- La mise en ressource du groupe
- L'appréhension d'une nouvelle modalité d'accompagnement
- La synergie et création de réponses d'accompagnement
- La prévention des risques psychosociaux

Après des recherches locales, j'ai identifié un prestataire capable de respecter ce cahier des charges, La Croix Rouge Française, qui a accepté de nous rencontrer pour établir une proposition. Un psychologue de cet institut, régulièrement en charge de formation à destination des professionnels du domaine de la santé, et du social, est repéré comme ressource dans l'accompagnement des équipes.

Nous avons convenu, dans un cadre contractuel tripartite (Direction, Encadrement, Intervenant) des éléments du cadre nécessaire à cette approche. Ainsi, il sera présenté aux équipes éducatives, la mise en place de séances d'analyse de pratique, sur chaque

S.A.E.I.D, financées dans un premier temps sur le plan de formation interne de l'établissement, selon les modalités suivantes :

- Participation obligatoire des membres du groupe (à ce titre, si un débat a pu avoir lieu lors des comités de direction, j'ai opté pour un caractère obligatoire dans la mesure où l'analyse des pratiques fait partie de la formation des travailleurs sociaux, que les recommandations de l'A.N.E.S.M vont en ce sens et qu'un financement est établi à travers le plan de formation).
- Participation de l'encadrement seulement si les membres du groupe le sollicitent
- Une rythmicité des séances 1 fois tous les deux mois (3 heures)
- Une modalité de restitution à la Direction 2 fois par année

Les cadres sont chargés de préparer une note de service à destination de la direction qui reprend ces éléments, rappelle les règles relatives aux échanges lors des séances (confidentialité) et reprend les modalités pratiques de l'exercice.

Une fois la note partagée et validée, une diffusion institutionnelle sera réalisée, pour un lancement de la démarche en septembre 2024, en concordance avec l'ouverture du D.A.R qui suscitera questions et réflexions.

- Année 2025

Former les équipes à l'accompagnement de la coparentalité dans les situations de conflit de couple m'apparaît également à prioriser pour 2025. Cette orientation vient également répondre aux besoins exprimés par les éducateurs du pôle lors de leurs entretiens annuels. En effet, une majorité des enfants évoluent dans le cadre de séparation conjugale et les vulnérabilités repérées pour établir une coparentalité sont majeures et nécessitent un savoir-faire plus spécifique.

Dans l'attente de cette échéance, j'ai pris attache avec le service de médiation familiale d'une association manchoise pour mieux appréhender leurs fonctionnements, missions et protocoles. La médiation familiale se définit ainsi comme un espace de « reconstruction du lien familial axé sur l'autonomie et la responsabilité des personnes concernées par des situations de ruptures ou de séparations dans lequel un tiers impartial, indépendant, qualifié et sans pouvoir de décision – le médiateur familial – favorise, à travers l'organisation d'entretiens confidentiels, leur communication et la gestion de leur conflit dans le domaine familial entendu dans sa diversité et dans son évolution » (définition adoptée par le Conseil National Consultatif de la Médiation Familiale en 2002). Les professionnels de cette équipe (une éducatrice et une psychologue), ont accepté de venir à la rencontre de nos

professionnels pour présenter leur service, et répondre aux interrogations. Il est ensuite convenu d'échanges réguliers dans le cadre de rencontres semestrielles.

En parallèle, j'ai également contacté le service de thérapie familiale de la fondation Bon Sauveur de la Manche. Il s'agit d'une approche thérapeutique prenant en compte la souffrance psychique des familles et des couples pour un accompagnement vers un mieux-être individuel et collectif. Cette rencontre a permis une meilleure appréhension du service mais aussi un rapprochement entre professionnels, la psychologue de chaque S.A.E.I.D s'engageant dans un lien régulier avec leur service à travers des échanges trimestriels sur les besoins de médiation repérés auprès des familles accompagnées, pour favoriser une orientation plus facile et plus rapide.

Pour les échanges avec ces deux services, j'ai mis en place des temps conviviaux nommés « temps forts partenaires », qui consistent à organiser un temps d'échange régulier au sein de chaque S.A.E.I.D en invitant les services de médiation et de thérapie pour une communication autour des questions de fonctionnement, d'actualité des associations et services et d'initiatives locales.

- Année 2026

En référence aux besoins de l'enfant et à la nécessaire prise en compte de la dimension familiale dans l'accompagnement, la formation de l'ensemble des agents des services à domicile à l'approche systémique me semble à prioriser. La systémie, qui est une approche thérapeutique considérant la famille comme un système, permet aux travailleurs sociaux et autres professionnels de mieux comprendre les défis auxquels les enfants sont confrontés et de développer des solutions plus efficaces pour répondre à leurs besoins. Dans une perspective globale, au lieu de se concentrer uniquement sur l'enfant, il est alors important de considérer les affiliations et les systèmes plus vastes qui l'influencent, ce qui comprend la famille, la communauté et les institutions.

De fait, en développant cette approche, considérée comme une approche plus holistique et respectueuse des droits de l'enfant, les professionnels du pôle tendront vers l'application des politiques publiques et la prise en compte des besoins individuels de chacun.

La formation de l'ensemble des agents des S.A.E.I.D à l'horizon 2026 est un objectif. Les sessions de formation en interne permettant l'accès à 12 agents, deux sessions, une par

année civile, devront être inscrites sur le plan de formation et financées prioritairement à partir de cette date.

### **3.2.2 Le dispositif de répit au sein du C.D.E : une solution à l'interne pour contribuer à la cohérence des parcours et apaiser les tensions du service A.S.E**

Le diagnostic réalisé au cours de cette étude a mis en avant la répercussion des dysfonctionnements des services de l'Aide Sociale à l'Enfance sur l'accompagnement des familles et sur le travail réalisé au sein de l'institution.

L'accueil de répit facilitera les solutions à l'interne et permettra d'apaiser les situations familiales et d'éviter les demandes de placements définitifs si ces derniers ne peuvent être que séquentiels. Le recours au répit sera ainsi une réponse aux difficultés familiales et contribuera au maintien de l'enfant au sein de sa famille, participant à ne pas solliciter des places d'accueil déjà sinistrées dans le département.

Par ailleurs, pour favoriser l'élan du travail en réseau, j'ai proposé aux cadres de l'Aide Sociale à l'Enfance la mise en place de rencontres régulières avec les cadres intermédiaires du C.D.E afin d'aborder les relations partenariales et les mouvements au sein des services, et ce à raison d'une fois avant chaque période de vacances.

En parallèle, j'ai délégué aux cadres socio-éducatifs la tenue d'instances locales avec les cadres A.S.E de leurs territoires sur la coordination des suivis individuels et ce à raison d'une fois par trimestre.

En facilitant les échanges avec l'A.S.E, il s'agit de venir concourir à la réduction des délais de prise en charge. En effet, en échangeant sur les situations individuelles en amont des échéances, on pourra établir les orientations et anticiper les places disponibles sur les S.A.E.I.D. Ainsi, le délai entre l'arrêt d'une mesure et la prise en compte d'une nouvelle sera réduit venant de fait diminuer l'attente des familles.

Il est ainsi convenu qu'une fois par mois, le pôle accompagnement à domicile transmette au département le listing des situations et leurs éventuelles orientations à venir (fin de prise en charge, réorientation...) pour faciliter les futures admissions.

En ce qui concerne les difficultés de représentativité de l'A.S.E auprès des familles, j'ai choisi de réaliser, avec les cadres de proximité de chaque S.A.E.I.D, une nouvelle rencontre au sein de chaque territoire de solidarité pour représenter les services et les modalités

d'accompagnement. Nous avons ainsi pu rappeler les protocoles de prise en charge et notamment l'obligation que toute mesure éducative débute par une rencontre en territoire, avec un professionnel de l'aide sociale à l'enfance.

Enfin, un accord sera sollicité auprès du département pour être autorisé à envoyer conjointement les écrits de situation au service de l'Aide Sociale à l'Enfance et au Juge des Enfants (pour les mesures judiciaires) afin de s'assurer de l'arrivée des informations au destinataire concerné.

L'ensemble de nos actions doit favoriser la prise en compte des familles et contribuer à l'exercice commun de la protection de l'enfance.

### **3.2.3 Développer l'approche systémique pour renforcer la participation des parents : d'être acteur à devenir auteur**

En référence à la définition de Fabrice DHUME, « Le partenariat est une méthode d'action coopérative fondée sur l'engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action... » émise dans son ouvrage *Du travail social au travail ensemble* en 2001 (page 108), le travail avec les familles dans le cadre des placements à domicile ne peut être aujourd'hui qualifié de partenariat. Il s'agit plutôt d'un rapport d'aide contrainte qui s'impose à chacun (parents, mineurs, service éducatif), et qui nécessite de créer des stratégies pour favoriser la rencontre, l'échange et la co-construction des actions aux services des mineurs.

Il s'agit véritablement de rendre autrices les familles soutenues tout au long du processus d'accompagnement. Etablir une collaboration étroite en impliquant les parents, les aidants naturels, les professionnels de la santé, les travailleurs sociaux et autres intervenants dans la planification des interventions permettra de développer une stratégie globale pour aider l'enfant et sa famille.

Les parents ont souvent une connaissance approfondie de leur enfant et de son environnement familial, ce qui peut aider les professionnels à mieux comprendre la situation de l'enfant et à proposer des solutions plus efficaces. De plus, la participation des parents permet de favoriser l'autonomie et la responsabilisation des familles dans le processus de protection de l'enfance. Les parents peuvent ainsi être impliqués dans les décisions concernant leur enfant et être encouragés à prendre un rôle actif afin d'améliorer sa situation.



- Construction conjointe des protocoles d'interventions

Il s'agit de tendre vers une construction des objectifs en tenant compte des priorisations parentales, en respectant la temporalité des familles tout en tenant compte du cadre fixé par le juge des enfants. Pour permettre de réguler une organisation respectueuse de chacun dans un cadre d'aide contrainte parfois complexe, l'organisation d'un temps de travail institutionnel rassemblant des éducateurs, psychologues et cadres socio-éducatifs des différents S.A.E.I.D semble opportune afin de délimiter des modalités de participation respectueuses des familles et réalisables au quotidien.

Des réunions de travail seront programmées en janvier, mars et juin 2024 afin de répondre à cette commande. Elles réuniront l'ensemble des éducateurs, cadres et psychologues des S.A.E.I.D qui, en groupe, devront déterminer une nouvelle façon de co-construire avec les familles les protocoles d'accompagnement. Une rencontre sera également proposée aux familles dans chaque service pour échanger sur cette question avec eux et recueillir leurs attentes et propositions.

- Mise en place d'un guide de recueil des attentes

Je souhaite développer la mise en place d'un « guide de recueil des attentes », tel que l'expérimentent les services d'accompagnement à domicile des Bouches du Rhône, et qui consiste en un outil (document) qui permet aux parents d'écrire leurs attentes en ce qui concerne la mesure, leurs enfants et qui facilitent le repérage des axes d'accompagnement. A l'issue, les objectifs sont « négociés » avec les professionnels, les parents, et l'enfant pour poser des visées atteignables, base du protocole d'intervention.

Pour permettre ce travail, j'ai mandaté la responsable du pôle d'accompagnement à domicile ainsi que les cadres responsables des S.A.E.I.D de rencontrer courant 2024, par Visioconférence, les professionnels du département cible (Bouches du Rhône) pour en savoir plus sur leur document support et leur démarche, afin de tirer de leur expérience une base pour la construction d'un nouveau guide pour le C.D.E.

- Création de temps d'ateliers collectifs

La mise en place d'ateliers collectifs au sein des S.A.E.I.D à destination des enfants, des parents ou des familles réunies apparaît nécessaire pour permettre l'instauration d'un lien différent avec les professionnels, offrir des espaces de socialisation et de loisirs, ou encore favoriser les rencontres entre parents.

La ritualisation d'ateliers jeux de société parents-enfants, la mise en place d'atelier soins à destination des mères, ou encore de temps récréatifs pour les enfants aux dates clés de l'année, apparaissent comme des initiatives à développer rapidement au sein des services. Le cadre socio-éducatif, garant du développement de ces projets, devra impulser une offre d'ateliers diversifiée sur l'année. L'objectif de réalisation de trois ateliers annuels dès 2024 est fixé pour chaque S.A.E.I.D et devra être projeté par chaque équipe pluridisciplinaire sous la supervision du cadre.

Ces animations seront également une des réponses aux variations d'activités au sein des services. Les éducateurs, impliqués sur ces ateliers, pourront se garantir la permanence d'heure de travail sur l'année ou ainsi moins subir les variables de la charge de travail.

Le développement de l'ensemble des actions à destination des familles devrait contribuer à bouger le rapport avec les professionnels, les plaçant à côté de la famille, en lien et en collaboration.

Enfin, la mise en place d'un conseil de la vie sociale au sein des S.A.E.I.D paraît complexe du fait de l'organisation départementale des services et de l'absence de temps communs aux familles. Cependant, la mise en place d'ateliers au sein des services répond au décret du 25 mars 2004 relatif au C.V.S : « à défaut d'une création d'un conseil de la vie sociale, l'instauration d'un groupe d'expression ou toute autre forme de participation sera privilégiée ». La réalisation d'un minimum de trois ateliers par an sera attendue et portée par l'équipe de direction dès la rentrée prochaine.

### **3.3 Le D.A.R dans la stratégie globale de l'établissement : une restructuration de l'offre de service et la démarche qualité comme outils d'évaluation**

La création du dispositif de répit vient s'inscrire dans le développement global du C.D.E et conforter des orientations managériales existantes. Il me semble alors nécessaire d'inscrire le dispositif dans un engagement institutionnel général et de se doter des outils nécessaires pour instituer l'innovation et évaluer les changements.

#### **3.3.1 La réécriture du projet des S.A.E.I.D et du projet d'établissement comme base de référence commune**

Au cours de l'année 2022, le C.D.E a réalisé son évaluation interne. Parmi les axes d'amélioration et en conformité avec le cadre législatif, la révision de son Projet d'Établissement (P.E) a été inscrite au plan d'action qualité à l'échéance de 2024 (post

C.P.O.M). Il s'agira de réactualiser ce P.E en se fondant sur une analyse des besoins en y incluant les nouveaux services. Dans ce cadre, le dispositif d'accueil de répit devra être mentionné.

En ce qui concerne la méthode, le principe d'une démarche participative, en intégrant les professionnels, stagiaires et partenaires sera ma priorité. La prise en compte des familles et leurs participations focaliseront en outre mon attention.

J'ai ainsi déterminé plusieurs groupes de réflexion ayant pour but à terme, la révision du projet d'établissement :

- La prise en charge en M.E.C.S ; actualiser les accompagnements à la lecture des profils plus complexes
- Créer un protocole violence, fugue et mise en danger pour créer des réponses adaptées
- Actualiser le projet de service du pôle accompagnement en y incluant la P.A.E.M et le projet d'accueil de répit
- Proposer des outils permettant une participation plus importante des familles dans l'accompagnement de leurs enfants

L'animation de chaque groupe projet sera confiée à un cadre socio-éducatif, les attentes ayant été fixées lors des comités de direction. En effet, si être directrice c'est porter la responsabilité et impulser la politique générale de l'établissement, le travail en lien étroit avec les cadres intermédiaires est indispensable. En outre, je ne conçois pas que cette responsabilité revienne à être présente partout et en toutes circonstances, ni à prendre toutes les décisions. Ma volonté par là même est également de favoriser l'appropriation collective des projets institutionnels. Pour encadrer cette délégation, le partage d'une lettre de mission sera fait, mentionnant les attendus de la tâche.

La composition des groupes sera fixée à partir d'un appel à candidature au sein de l'établissement et il sera veillé à respecter la représentativité de l'ensemble des personnels (administratif, psychologue, personnel éducatif...).

Nous avons fixé l'échéance du 30 septembre 2024 pour la synthèse des groupes de réflexion, date à laquelle le C.P.O.M sera fixé et aura déterminé les orientations de l'établissement. Je regrouperai ensuite les propositions et travaux collectifs pour en faire une synthèse et travaillerai la mise en forme du projet d'établissement avec les cadres de l'institution. En amont, le projet de chaque pôle sera revisité et actualisé grâce aux travaux

des équipes pluridisciplinaires, sous l'animation et la coordination des responsables de pôles.

### **3.3.2 Une stratégie d'ouverture de l'établissement : favoriser et impulser l'élan du travail en réseau au service d'une action coordonnée**

Le projet de D.A.R ne pourra être efficient que s'il s'ajoute au tissu d'assistants maternels et familiaux, et en collaboration avec le Relais Parental proposé par un partenaire associatif. Celui-ci pourra notamment assurer, de par un accueil en petit collectif, la prise en charge des 0-3 ans (non pris en charge par les M.E.C.S du C.D.E). De fait, il convient que ce projet se développe dans le cadre d'une synergie locale.

Les modalités de coopération interprofessionnelle et interinstitutionnelle me semblent indispensables pour stabiliser davantage les parcours, en termes d'organisation, de pratiques et de postures. Ainsi, les partenariats permettent de mettre à contribution savoirs et réseaux afin de favoriser les échanges autour de deux principaux enjeux : la protection des mineurs et le soutien à la parentalité. Si le contexte est favorable à la coopération autour des situations, et si les établissements sont identifiés et inscrits dans les réseaux, ces partenariats ne font pas toujours l'objet de formalisation par le biais de signatures de conventions. Il est donc nécessaire de continuer à formaliser les partenariats et la collaboration du C.D.E avec les principaux partenaires et renforcer notre présence au sein des territoires.

En ce qui concerne le pôle d'accompagnement à domicile, je souhaite que le cadre socio-éducatif supérieur, responsable de pôle, convienne de temps d'échanges institutionnels avec les partenaires du milieu ouvert (A.E.M.O et association A.A.J.D en charge du relais parental) pour encourager un rapprochement des professionnels au bénéfice de l'échange de pratiques et d'acculturation professionnelle. L'échange d'information et un maillage local sont indispensables pour un accompagnement optimisé des familles.

Par ailleurs, les rencontres des services S.A.E.I.D ont conduit à la création d'une plaquette de présentation du pôle à destination des partenaires. Dans ce cadre, j'ai souhaité avec les collègues cadres intermédiaires que chaque équipe pluridisciplinaire invite sur un temps de réunion les partenaires locaux (personnel de l'éducation nationale, centre de soins psychique, assistants sociaux de secteur...) pour représenter leur mission et permettre une meilleure identification des personnels et de leurs champs d'action.

De surcroît, en ce qui concerne la prise en charge des enfants et des familles, le financement de projets nécessite parfois de chercher des fonds. Si jusqu'alors la culture institutionnelle n'avait pas conduit à cela, il convient désormais d'être attentif aux appels à projet de subvention ou de fondations nationales (Rotary club par exemple). C'est à ce titre que pour cette année, j'ai répondu à un appel à projet de l'Agence Nationale des Chèques Vacances (A.N.C.V.) qui permettait d'obtenir un financement pour l'organisation de séjours de vacances au bénéfice des familles en difficulté. Ainsi, durant l'été, le C.D.E a loué un mobile-home sur un camping manchois pour permettre aux familles bénéficiant d'un accompagnement à domicile, de venir y passer quelques jours. La prise en charge du coût de la location sera couverte par l'A.N.C.V. C'est à travers cette expérience que j'ai constaté l'existence d'autres appels à projet ou de parrainage auquel il conviendra d'être attentif.

Le travail en partenariat et l'ouverture de l'établissement au regard de l'autre, à d'autres points de vue sont des éléments majeurs du désenclavement institutionnel et contribue donc à l'amélioration continue de la qualité de nos prestations, c'est pourquoi j'y apporte attention et vigilance.

### **3.3.3 Piloter la démarche qualité et l'évaluation du dispositif**

La démarche projet ne pourrait être complète sans son évaluation. Si le Dispositif d'Accueil de Répit prévoit la mise en œuvre d'actions concrètes et d'outils spécifiques, l'objectif est de proposer une nouvelle réponse aux familles et de contribuer à la sécurisation des parcours des enfants bénéficiant de la protection de l'enfance. Conséquemment, il doit être possible de mesurer et d'évaluer les conséquences des orientations prises tout au long de la mise en place du plan d'action et à l'issue. En effet, une évaluation régulière des résultats permet de mesurer l'impact de la stratégie managériale et d'ajuster les pratiques en fonction des résultats obtenus. Un groupe de travail sur l'amélioration continue de la qualité sera constitué pour répondre à ce besoin et permettre aux équipes de continuer à être dans une démarche réflexive active, et à élaborer quant à la complexité croissante des tâches.

J'identifie ma démarche d'évaluation dans le mouvement de la définition même de l'évaluation du Manuel de la Cour des Comptes, à savoir : « une appréciation portée sur l'efficacité d'une politique ou d'une action publique à la suite de la recherche, scientifiquement exigeante, de leurs effets réels, au regard des objectifs affichés ou implicites, et des moyens mis en œuvre ».

Le rôle du directeur est ainsi de porter une démarche d'évaluation afin de conduire la démarche d'amélioration continue, en passant par une mobilisation et une implication de

tous les salariés. La mise en œuvre de la démarche qualité et du processus d'évaluation est alors à penser au service des professionnels et des usagers dans une dimension collective. Elle nécessite d'être construite par étapes en écho de la citation de Jean-MIRAMON dans son ouvrage *Manager le changement* paru en 1999 aux Editions ENSP : « la qualité n'est pas une destination mais un voyage ».

J'ai donc conçu un ordonnancement de la démarche d'évaluation pour le C.D.E présentant l'élaboration d'un diagnostic continu de notre offre de service.

- Comité de pilotage

Le comité de pilotage du dispositif d'accueil de répit sera maintenu en sa composition pour permettre le maintien de rencontres régulières portées sur l'exercice de cette nouvelle offre (3 fois en 2024, 2 fois par an les suivantes). Il permettra également de fixer les objectifs du comité de suivi et la rythmicité des communications entre ce dernier et la direction.

En outre, le comité de pilotage a fixé en réunion plénière les indicateurs stratégiques, opérationnels et organisationnels de la démarche d'évaluation.

- Comité de suivi

Un comité de suivi du dispositif reprendra la composition du groupe projet et tiendra une réunion semestrielle sur l'impact des places de répit au sein de l'institution, même si la complexité de l'évaluation demeure dans la pauvreté des référentiels qualité en protection de l'enfance (contrairement au sanitaire qui est plus enrichi de référentiels).

Un regard tout aussi attentif sera porté sur la réorganisation des M.E.C.S et son impact sur les équipes éducatives et sur la qualité de l'accompagnement dispensé auprès des jeunes et de leur famille. L'impact sur les ressources humaines et le calibrage du poste de coordinateur fera également l'objet d'une évaluation.

L'objectif du comité de suivi est de réaliser un diagnostic constant des atouts et des faiblesses de la nouvelle offre de service du C.D.E selon les indicateurs fixés par le comité de pilotage.

- Indicateurs stratégiques

Il s'agit, à travers des indicateurs stratégiques d'évaluer la réflexion prospective et l'adaptation du C.D.E aux évolutions des besoins et des demandes d'accompagnement, la

capacité d'innovation et de développement de nouvelles offres de services pour répondre aux besoins non satisfaits.

Il s'agit d'identifier :

- Le nombre de mineurs par semestre ayant bénéficié d'un accueil de répit
- Le nombre d'enfant pour lequel la M.D.A.I s'est soldée par un placement (évaluer les effets du répit sur le nombre de rupture de parcours et de placement à l'issue des M.D.A.I (analyse du bilan d'activité))
- Le nombre de famille ayant sollicité un accueil de répit pour leur enfant

L'actualisation du projet de service et du projet d'établissement constituera un autre critère d'évaluation. Enfin, l'évaluation de l'impact social et territorial de l'établissement, notamment en termes d'emploi, d'activité économique locale et de partenariats avec les acteurs locaux sera également à effectuer à travers le bilan social annuel du C.D.E.

- Indicateurs opérationnels

Les indicateurs opérationnels permettent de mesurer la qualité des prestations proposées aux usagers, la sécurité et le respect des droits des personnes accueillies, ainsi que la gestion des risques et des situations de crise avec des plans d'actions adaptées.

Pour notre institution, il s'agit d'évaluer :

- La pertinence d'accompagnement et du répit mis en place par l'étude qualitative en fin de mesure (taux d'arrêt de l'accompagnement au profit de mesure moins conséquente)
- Le suivi et l'évaluation de la satisfaction des usagers et de leurs proches à travers la mise en place d'un questionnaire de recueil remis à chaque famille à l'issue de l'accompagnement (questionnaire construit par le comité de suivi)
- L'impact quantitatif et qualitatif de la réorganisation des M.E.C.S sur les phénomènes de violence, passage à l'acte, évènements indésirables graves
- L'impact de la réorganisation sur le personnel (qualité de vie au travail, taux d'absentéisme, fidélisation des personnels)

- Indicateurs organisationnels

Enfin, ces derniers indicateurs permettent de calibrer l'adéquation de la structure organisationnelle avec les besoins des usagers et les exigences réglementaires ainsi que la cohérence entre la mission et les valeurs de l'établissement et les pratiques mises en

œuvre. De fait, la gestion des ressources humaines avec des politiques de recrutement, de formation, de gestion de carrière et de soutien aux équipes ainsi que la communication interne et externe avec les différentes parties prenantes en constituent les fondements.

À l'échelle du Centre Départemental de la Manche, il s'agit de :

- Évaluer le gain social pour le personnel
- Vérifier le calibrage des nouvelles missions (coordination des places répit, accompagnement des jeunes en semi-autonomie)
- Évaluer l'impact budgétaire du nouveau projet, en mesurer l'impact sur la comptabilité générale de l'institution

- Mesures correctrices

Comme évoqué, si la veille du comité de pilotage, de la direction et de l'ensemble des cadres permet de créer une grille interne d'évaluation et de mesurer la pertinence du projet (répond-il aux besoins des enfants et des familles ? des adaptations sont-elles nécessaires ?), il conviendra en outre d'étendre l'évaluation à l'ensemble des services du C.D.E.

Le dialogue de gestion imposé dans le cadre du C.P.O.M sera en sus l'occasion de revisiter régulièrement le dispositif et d'en évaluer la continuité, à la lecture des nouveaux enjeux de l'accompagnement.



## Conclusion

L'action sociale dans le domaine de la protection de l'enfance est marquée par une évolution constante des pratiques et l'émergence de nouvelles modalités d'accompagnement. Il est devenu aujourd'hui évident que les approches axées exclusivement sur le retrait de l'enfant de son milieu familial ne sont pas toujours adaptées aux besoins des mineurs, et qu'elles pouvaient même être préjudiciables à leur santé et à leur bien-être.

Ainsi, la création des mesures de placement à domicile fait référence aux changements d'approche et de stratégies utilisées pour soutenir et protéger les enfants en situation de vulnérabilité, en favorisant leur développement au sein de leur famille plutôt qu'au sein d'un établissement institutionnel. Elle a sans doute également été une réponse aux difficultés structurelles des services de l'Aide Sociale à l'Enfance, en peine pour apporter une solution d'accompagnement adaptée pour tous.

L'un des principes clés de cette évolution est de considérer la famille comme le premier lieu de protection des enfants, en fournissant aux parents les ressources et les compétences nécessaires pour prendre soin d'eux de manière adéquate. C'est dans cette dynamique que le Centre Départemental de l'Enfance a développé son pôle d'accompagnement à domicile et créé des services assurant des placements à domicile et le soutien à la parentalité.

Après quelques années de fonctionnement, le constat d'une réponse incomplète est apparu. L'émergence d'un besoin de relais supplémentaire pour les familles a conduit l'institution à réfléchir et projeter la création d'un nouveau dispositif d'accueil de répit, complémentaire à la mesure de placement à domicile. Un contexte de réorganisation au sein des M.E.C.S du C.D.E a constitué un levier supplémentaire à la mise en place du dispositif qui permettra à terme la prise en compte de 10 places dédiées au répit sur le département.

J'ai comme postulat qu'une directrice doit être porteuse de changements afin d'adapter en permanence sa structure aux nouveaux enjeux auxquels l'institution doit faire face. De fait, dans ma conception du rôle de directeur, ce projet est devenu une clé de voûte et m'a permis de fédérer les équipes pour innover. Si le portage de la stratégie a demandé engagement et rigueur, il a aussi été facilité par une équipe, des cadres collaborateurs avec

qui les échanges riches ont étayé ma réflexion et mes postures managériales, alors même qu'en parallèle, l'engagement des professionnels dans les groupes de travail et la construction du projet ont été des ressources fortes.

Le dispositif d'accueil de répit verra le jour dans les prochains mois, après la validation du C.P.O.M contractualisé avec le département. Il permettra alors à travers l'accompagnement à domicile de faire confiance à la fois aux professionnels dans leur évaluation du risque mais aussi surtout de faire confiance aux familles et de construire avec elles les réponses les mieux adaptées.

Si ce dispositif engendre une offre supplémentaire pour assurer la protection de l'enfance dans le département, il n'en demeure pas moins que de façon globale, les établissements vont devoir poursuivre leurs efforts, en écho de la voie législative, pour aménager les continuités de parcours des enfants confiés à l'A.S.E et recentrer encore davantage l'attention du secteur sur les besoins fondamentaux de l'enfant. C'est en ce sens que le développement de la mesure unique apporterait souplesse et adaptabilité de l'accompagnement et constitue à mon sens un des enjeux actuels pour notre secteur.

---

# Bibliographie

---

## Ouvrages ;

- Ausloos, G. (1995). *La compétence des familles, Temps, Chaos et Processus*. Édition Érès
- Barreyre, J-Y., Bouquet, B. (dir), (2006) *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*. Édition Bayard Culture
- Batifouiller, F., Touya, N. (dir), (2008) *Refonder les internats spécialisés, pratiques innovantes en protection de l'enfance*. Édition Dunod
- Berger, M. (2021). *L'échec de la protection de l'enfance, 3<sup>ème</sup> édition*. Édition Dunod
- Bouregba, A. (2020). *Les troubles de la parentalité, Approche clinique et socio-éducative*. Édition Dunod
- Clément, R. (1993). *Parents en souffrance*. Édition Stock
- Durin, S. (2023) *Protection de l'enfance, nouveaux modes de prise en charge*. Édition Territorial
- Houzel, D. (dir). (1999). *Les enjeux de la parentalité*. Édition Érès
- Join-Lambert, H. (2012). *Les accueils de jour en protection de l'enfance* . Édition L'Harmattan
- Lhuillier, J-M (2002). *Guide de l'aide sociale à l'enfance*. Édition Berger-Levrault
- Loubat, J-R. (2013) *Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale*. Édition Dunod
- Naves, P. (2007). *La réforme de la protection de l'enfance, une politique publique en mouvement*. Édition Dunod
- Verdier, P. (2003). *Guide de l'aide sociale à l'enfance*. Édition Dunod
  
- ANAS-FNARS, Lallemand, D. (coll). (2001). *Les défis de l'innovation sociale*. Éditions sociales Françaises
- Bellanger, L. (2009). *Managez un projet avec succès*. Édition ESF Éditeur
- Dhume-Sonzogni, F. (2010). *Du travail social au travail ensemble*. Édition ASH
- Edery, A., De Sousa, M. (2012). *Souriez, vous managez. Chronique de l'entreprise humaniste*. Édition Le souffle d'or
- Guellil, A., Guitton-Philippe, S. (2018). *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale*. Édition ESF social

- Lefèvre, P., Scandellari, T. (2016). *Guide du directeur en action sociale et médico-sociale*. Édition Dunod
- Lefèvre, P. (dir). (2006) *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*. Édition Dunod
- Mintzberg, H. (2006). *Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre*. Édition d'Organisation

### **Chapitres d'ouvrages :**

- ✚ Gondard, É. (2021). Approche socio-anthropologique de la famille. Dans : M.A.I.S. éd., *Évolution de la famille et travail social : recomposition, coéducation, handi-parentalité. Quels accompagnements* (pp. 10-27). Nîmes: Champ social.
- ✚ Sellenet, C. (2009). 5. « Le placement sans déplacement » : nouveau credo de l'intervention auprès des familles ?. Dans : Dominique Fablet éd., *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance: De la séparation au maintien des liens parents-enfants* (pp. 87-101). Paris
- ✚ Malherbe, D. (2021). Chapitre 4. La responsabilité managériale des directeurs : un triple enjeu politique, éthique et identitaire. Dans : Faïza Guélamine éd., *Diriger au sein des nouvelles organisations sociales et médico-sociales: Donner du sens à l'action* (pp. 79-102). Paris: Dunod.
- ✚ Faisca, É. (2022). Analyse des indicateurs de participation des enfants en protection de l'enfance dans le contexte français ?. Dans : Gilles Séraphin éd., *La qualité de l'accompagnement en protection de l'enfance: Établir des indicateurs* (pp. 79-96). Paris: L'Harmattan.

### **Articles de périodiques :**

- Bacle, P. (2023), Placement à domicile, les risques de dérive. *Revue Actualités Sociales Hebdomadaires*, N°3292, p5-9
- Berger, M., Mellier, D., Ciccone A. (1999) Dysparentalité. *Canal Psy*, N°40, p3-12
- Collectif (2023). Protection de l'enfance : Familles, le parent pauvre de l'A.S.E. *ASH* (N°3306), pages 6-16
- Collectif (2017). Management systémique et dynamique de changement dans les ESSMS : faire face au défi de la complexité. *Les cahiers de l'Actif* (N°492-495), pages 7-277
- Collectif (2014). Le travail avec les familles : de la gestion des tensions à la création d'espaces de rencontres. *Les cahiers de l'Actif* (N°456-459)
- Loubat, J-R. (2007) , La relation de service au cœur de l'action sociale et médico-sociale *Sciences Humaines*

- Matho, Y. & Janvier, R. (2006). Figures du directeur et enjeux de la fonction. *Empan*, N°6, pages 40-47

### **Ressources Numériques :**

- Autissier, D. (s. d.-a). Outil 36. Le Plan de communication. Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-conduite-du-changement--9782100776344-page-108.htm>
- Référentiel du placement à domicile (PAD) dans les Bouches-Du-Rhône. (2014a). *Journal du droit des jeunes*, 340(10), 26. <https://doi.org/10.3917/jdj.340.0026>
- Savignat, P. (2020a). L'Action sociale aujourd'hui : le temps des tensions. *Cahier de l'Actif*, N° 530-533(7,8), 309-327. <https://doi.org/10.3917/caac.530.0309>
- Conseil départemental de la Manche (2015-2019) et (2020-2024). *Schéma départemental des services aux familles*. [www.manche.fr](http://www.manche.fr) (juin 2023)
- Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service, Guide des bonnes pratiques de l'ANESM (2010) [www.has.fr](http://www.has.fr)
- Consultations multiples :
  - [www.cairn.info](http://www.cairn.info) (janvier 2020-septembre 2023)
  - [www.cnape.fr](http://www.cnape.fr)
  - [www.onpe.fr](http://www.onpe.fr)
  - [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr)

### **Mémoires CAFDES :**

- ✓ Belvot, S. (2018). Impulser un fonctionnement des quatre services de la MECS en dispositif pour mieux coordonner le parcours des jeunes accueillis, mémoire CAFDES : IRTS Aquitaine, 101 pages
- ✓ Brichard, T. (2018) Diversifier et graduer les modes d'accueil et d'accompagnement de la MECS pour adapter les réponses aux besoins des enfants et de leurs familles : un enjeu de personnalisation et de cohérence du parcours de l'enfant soucieux des liens avec son environnement familial, mémoire CAFDES : IFEN Le Havre, 104 pages
- ✓ Limouzin, M. (2004), Diversifier les prestations destinées aux enfants accueillis en M.E.C.S. par la création d'un service d'accueil séquentiel, Mémoire ENSP de Directeur d'Etablissement Social - Option - Foyer de l'Enfance : ENSP Rennes, 93 pages
- ✓ Gendron-Augereau, M-J (2007), Diversifier les modes d'accompagnement et d'accueil en MECS pour garantir la continuité du travail sur le lien familial, mémoire CAFDES : ENSP Rennes, 100 pages

## **Lois et décrets :**

- ❖ Chapitre 1er : de l'autorité parentale relativement à la personne de l'enfant (Articles 371 à 381-2) -  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006070721/LEGISCTA000006136194?init=true&page=1&query=code+civil+371-1&searchField=ALL&tab\\_selection=all&anchor=LEGIARTI000038749626#LEGIARTI000038749626](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006070721/LEGISCTA000006136194?init=true&page=1&query=code+civil+371-1&searchField=ALL&tab_selection=all&anchor=LEGIARTI000038749626#LEGIARTI000038749626)
- ❖ Décret n° 2022-1125 du 5 août 2022 relatif à l'accompagnement vers l'autonomie des jeunes majeurs et des mineurs émancipés ayant été confiés à l'aide sociale à l'enfance  
[https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000046150413?init=true&page=1&query=jeune+majeur&searchField=ALL&tab\\_selection=all](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000046150413?init=true&page=1&query=jeune+majeur&searchField=ALL&tab_selection=all)
- ❖ Loi n° 89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance  
[https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000509315?init=true&page=1&query=loi+du+10+juillet+1989+&searchField=ALL&tab\\_selection=all](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000509315?init=true&page=1&query=loi+du+10+juillet+1989+&searchField=ALL&tab_selection=all)
- ❖ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale (1) -  
[https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000215460?init=true&page=1&query=loi+2002-2+social&searchField=ALL&tab\\_selection=all](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000215460?init=true&page=1&query=loi+2002-2+social&searchField=ALL&tab_selection=all)
- ❖ Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance (1) -  
[https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000823100?init=true&page=1&query=loi+5+mars+2007&searchField=ALL&tab\\_selection=all](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000823100?init=true&page=1&query=loi+5+mars+2007&searchField=ALL&tab_selection=all)
- ❖ LOI n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant (1) -  
[https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032205234?init=true&page=1&query=loi+du+14+mars+2016&searchField=ALL&tab\\_selection=all](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032205234?init=true&page=1&query=loi+du+14+mars+2016&searchField=ALL&tab_selection=all)
- ❖ LOI n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants (1) -  
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000045134392/2022-02-09>
- ❖ Sous-section 3 : Conseil de la vie sociale et autres formes de participation (Articles d311-3 à D311-32-1), (2023, 1 janvier).  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006074069/LEGISCTA000006190099/2023-01-01](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074069/LEGISCTA000006190099/2023-01-01)

---

# Liste des annexes

---

- **Annexe I :**
  - Organigramme du Centre Départemental de l'Enfance
- **Annexe II :**
  - Tableau des effectifs en ressources humaines du C.D.E
- **Annexe III :**
  - Plaquette de présentation du pôle d'accompagnement à domicile
- **Annexe IV :**
  - Organigramme du pôle S.A.E.I.D
- **Annexe V :**
  - Document individuel de prise en charge
- **Annexe VI :**
  - S.W.O.T institutionnel
- **Annexe VII :**
  - Courrier et fiche projet à destination du Conseil d'Administration
- **Annexe VIII :**
  - Plan d'actions et de la démarche qualité
- **Annexe IX :**
  - Diffusion interne de la démarche C.P.O.M et projet d'accueil de répit
- **Annexes X :**
  - Projection de la réorganisation des M.E.C.S à horizon 2029







## Annexe I Organigramme du CDE

**Centre Départemental de l'Enfance  
de la Manche**



SIEGE ADMINISTRATIF  
1 rue du Pot d'Airain  
50000 SAINT-LO  
<https://www.cde50.com>

**Directrice**

Secrétaire de direction

**Chef de service RH et Démarche Qualité**

**Adjoint des cadres / fonction RH**

**Secrétaire**

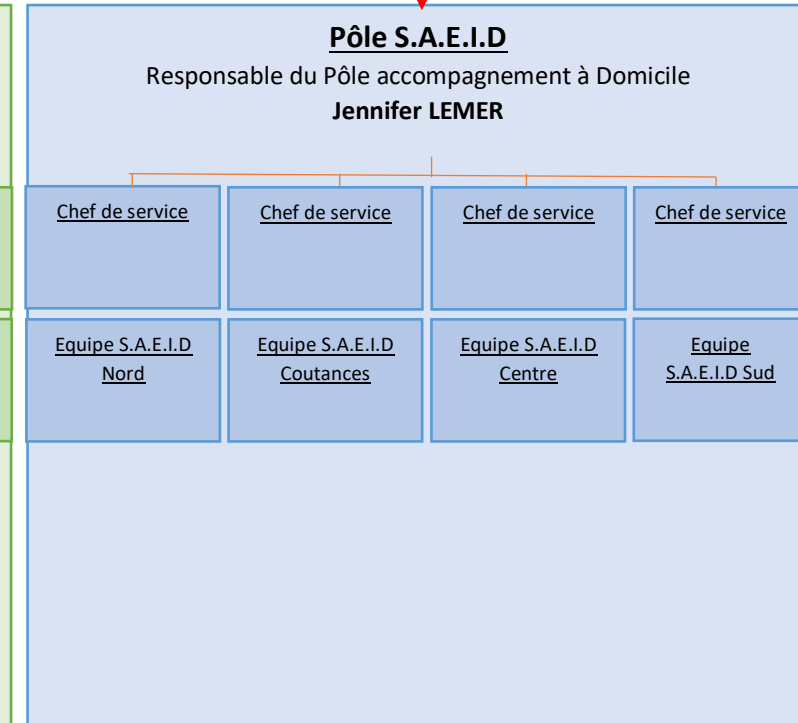
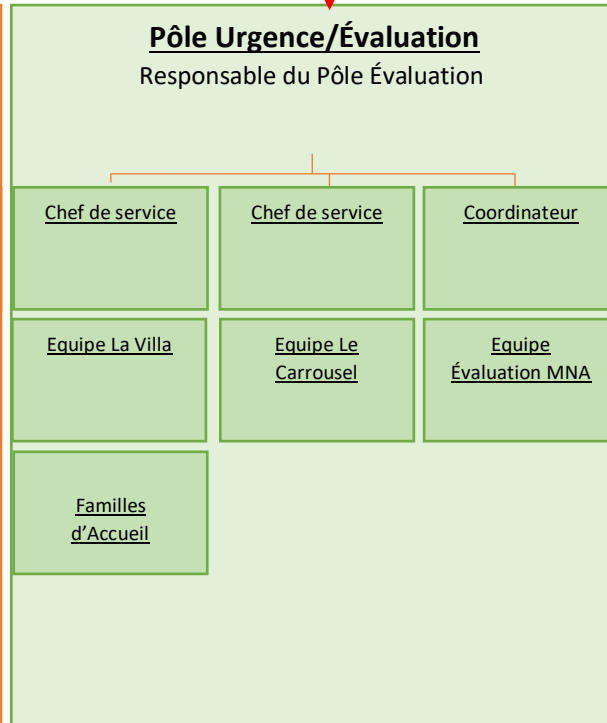
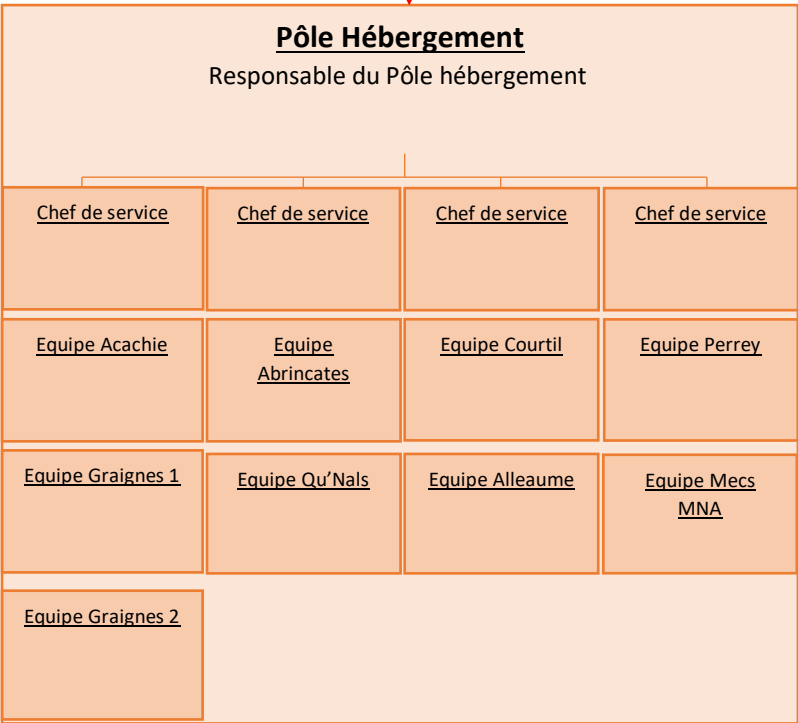
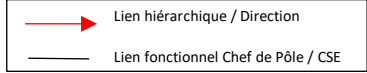
**Chef de service des Finances Économiques et  
Logistiques**

**Agent polyvalent**

**Aide-Comptable**

**Service d'Entretien :**  
Maitresse de maison  
Agent technique  
Ouvrier

**Service Logistique :**  
Technicien informatique et logistique



Service SIF (Utilise les ressources des autres services)

**Annexe II :**  
**Tableau des effectifs théorique du Centre Départemental de l'Enfance**

<b><u>LES EFFECTIFS PHYSIQUES ET LES ETP AU 31 DECEMBRE 2022</u></b>			
<b>GRADE</b>	<b>Nb d'agents dans le grade</b>	<b>ETP (équivalent temps plein)</b>	<b>ETPR (équivalent temps plein rémunéré)</b>
Directeur ESSMS hors classe	1	1	1
Cadre socio-éducatif Cl. Except.	1	1	1
Cadre supérieur socio-éducatif	1	1	1
Cadre socio-éducatif	7	7	7
Attaché principal	1	1	1
Adjt Cadres Hosp Cl. Normale	1	1	1
Adjoint administratif ppal 1 cl.	1	1	1
Adjoint administratif	13	13	13
Assistant socio-éduc. 2d Grade	4	4	4
Assistant socio-éducatif 1er grade	57	56.4	50.4
Educateur JE 2d Grade	2	2	2
Educateur JE 1er grade	4	4	4
Moniteur-éducateur principal	4	4	4
Moniteur-éducateur	27	24.5	20.5
Accompagnant éducatif et social	10	10	10
Aide-Soignante	3	3	3
Moniteur-éducateur d'Atelier	1	1	1
Animateur	1	1	1
Educateurs non diplômés	29	29	29
Apprentis (assistant socio-éducatif)	2	2	2
Apprenti (moniteur-éducateur)	1	1	1
Psychologue Hors Classe	3	2.3	2.3
Psychologue Classe Normale	7	6.8	5.8
Ouvrier principal 1ère classe	2	1.5	1.5
Ouvrier principal 2ème classe	10	9.8	8.8
Agent d'entretien qualifié	8	7	7
CUI service entretien	1	1	1

**Nombre d'agents dans l'établissement : 202**

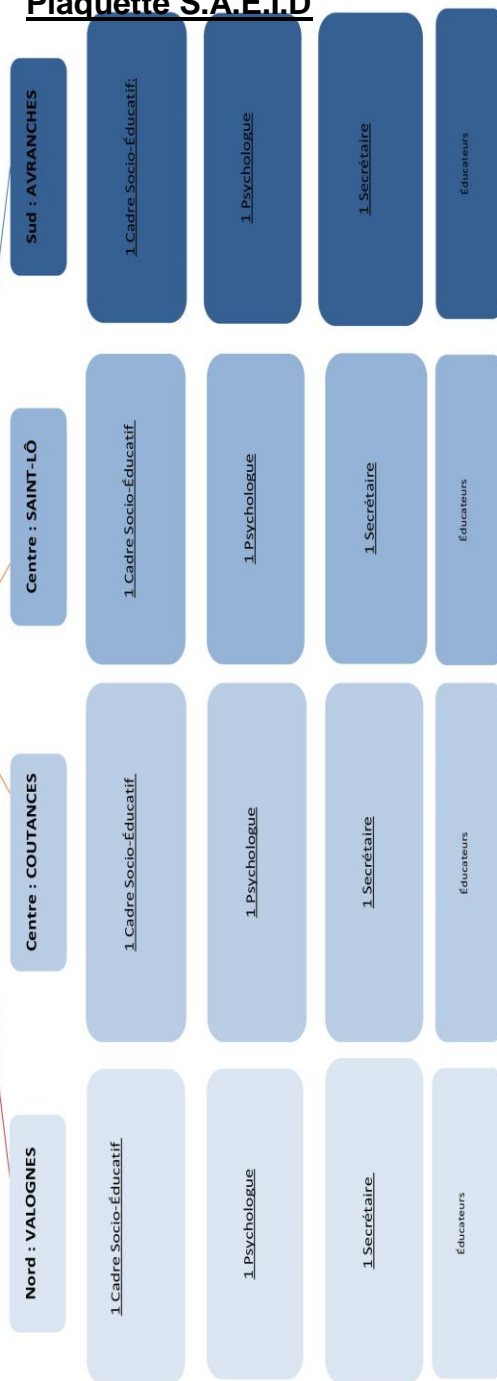
**ETP \* : 196.30**

**ETPR : 184.30**

**PÔLE ACCOMPAGNEMENT : S.A.E.I.D**  
Service Accompagnement Éducatif Intensif à Domicile

1 Chef d'établissement  
1 Responsable

**Annexe III :  
Plaquette S.A.E.I.D**



**Où nous trouver ?**

**S.A.E.I.D Nord**

Chemin de la planque Saint Jean  
50 700 VALOGNES  
Tel : 02 61 42 04 22

**S.A.E.I.D AVRANCHES**

15, boulevard Amiral Gauchet  
50 300 Avranches  
Tel : 02 33 68 32 58

**S.A.E.I.D SAINT LO**

Zac de la croix carrée  
40 bis rue Antoine Lavoisier

50 180 Agneaux  
Tel : 02 33 77 83 16

**S.A.E.I.D COUTANCES**

11, cité des sapins  
50 200 COUTANCES  
Tel 02 61 52 40 21

**Glossaire**



- CDE : Centre Départemental de l'Enfance
- DAU : Dispositif d'Accueil d'Urgence
- FAU : Famille d'Accueil d'Urgence
- SEMNA : Service d'Évaluation des Mineurs Non Accompagnés
- MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social
- SAEID : Service d'Accompagnement Éducatif Intensif à Domicile
- PAEM : Prestation d'Accompagnement Éducatif Modulaire
- MDAI : Mesure à Domicile d'Accompagnement Intensif
- SIF / PIF : Service d'Investigation Familiale / Prestation d'Investigation Familiale
- SAR : Service d'Accompagnement au Retour

**Centre Départemental  
De l'Enfance  
De la Manche**



**Service d'Accompagnement  
Éducatif Intensif  
À Domicile**

Forme juridique : Etab. Public doté de la personnalité morale.  
Présidente : Madame ORVAIN  
Directrice : Madame FOURRIER  
Adresse : 1 rue du pot d'airain 50 000 SAINT-LO  
Téléphone : 02.33.77.83.00



Le Centre Départemental de l'Enfance de la Manche est un établissement public, doté de la personnalité morale. Son personnel relève du statut de la fonction publique hospitalière.

Il participe aux missions de protection de l'enfance organisées par le Service de l'Aide Sociale à l'Enfance. Il est chargé de l'accueil, de l'accompagnement et du soutien des jeunes confiés par le Département. Sa mission est de créer et de promouvoir des actions adaptées et personnalisées permettant aux enfants et à leurs familles de comprendre leurs difficultés et de les solutionner.

Son personnel s'engage auprès des personnes qui lui sont confiées. Il doit d'abord garantir la sécurité des jeunes accueillis. Les équipes éducatives font le pari de l'éducabilité et de la capacité de chacun à évoluer en fonction de ses potentialités.

Respect, empathie et compassion sont des notions indispensables à l'accompagnement éducatif et au soutien offert par le CDE.

#### Organisation des services

Le Centre Départemental de l'Enfance de la Manche accueille des mineurs, confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance 365 jours par an, 24 h/ 24 h et accompagne des jeunes de 18 à 21 dans le cadre des Dispositifs Jeunes Insertion Manche. Dans le cadre de mesures judiciaires ou administratives, l'accompagnement peut s'exercer à court, moyen et long terme.

Le Centre départemental de l'Enfance est présent sur l'ensemble du Département.

#### Les différents Pôles

##### ACCUEIL D'URGENCE / EVALUATION :

- 2 Foyers d'urgence (14 places) à Saint Lô + familles d'accueil (8 places)
- 1 service d'Investigation Familiale
- 1 Service d'évaluation pour les MNA à St Lô (33 places)

##### HEBERGEMENT :

- 1 MECS (13 places) à Avranches
- 1 MECS (13 places) à Donville les bains
- 3 MECS (19 places + 15 places MNA) à St Lô
- 2 MECS (12 places) à Graignes
- 1 MECS (13 places) à Valognes
- 1 MECS (13 places) à Cherbourg

1 Service d'Accompagnement au Retour (30 places)

##### S.A.E.I.D. :

- 1 SAEID (60 places) à Agneaux
- 1 SAEID (50 places) à Coutances
- 1 SAEID (60 places) à Valognes
- 1 SAEID (30 places) à Avranches

## Le Service d'Accompagnement Éducatif Intensif à Domicile (S.A.E.I.D)

Le service exerce deux types d'accompagnement :

**La Mesure à Domicile d'Accompagnement Intensif (MDAI)** s'inscrit dans la dynamique de la loi de 2007 qui réforme la protection de l'enfance tout en renforçant l'accompagnement des familles et la diversification des modes de prise en charge. C'est une mesure de placement judiciaire avec une autorisation d'hébergement au quotidien chez les parents ou chez un tiers. Cette mesure intervient dans un contexte d'alternative à un accueil. La MDAI s'organise autour d'objectifs notifiés sur l'ordonnance de placement et impose 3 interventions par semaine auprès de la famille.

**La Prestation d'Accompagnement Éducatif Modulaire (PAEM)** entre dans le cadre du soutien à la parentalité. Elle est contractualisée entre les détenteurs de l'autorité parentale et l'Aide Sociale à l'Enfance. La fréquence d'intervention auprès de la famille est fixée en fonction des besoins repérés, de 1 à 4 interventions par semaine.

Il s'agit d'être « dans le faire avec », voire dans une forme de suppléance pour certains actes de la vie quotidienne, notamment au début de la mesure. Progressivement, l'intervention est repérée dans « être présent et avec... pour faire ».

#### Fonctionnement

Le service peut intervenir du lundi au samedi avec une amplitude horaire de 7h à 21h afin de couvrir tous les champs du quotidien. Ce fonctionnement permet aussi d'associer les deux parents à l'accompagnement dans le cadre de droits définis par le Juge aux Affaires Familiales ou le Juge des Enfants.

Composition de l'équipe : 1 chef de service, un psychologue, un secrétaire et des éducateurs.

Chaque famille est accompagnée par un binôme de deux éducateurs pour permettre une continuité dans l'accompagnement mais aussi un « regard croisé » sur les situations.



Annexe IV :

# PÔLE ACCOMPAGNEMENT : S.A.E.I.D

Service Accompagnement Éducatif Intensif à Domicile

1 Chef d'établissement

1 Responsable : Madame LEMER Jennifer

**Nord : VALOGNES**

**Centre : COUTANCES**

**Centre : SAINT-LÔ**

**Sud : AVRANCHES**

1 Cadre Socio-Éducatif

1 Cadre Socio-Éducatif

1 Cadre Socio-Éducatif

1 Cadre Socio-Éducatif:

1 Psychologue

1 Psychologue

1 Psychologue

1 Psychologue

1 Secrétaire

1 Secrétaire

1 Secrétaire

1 Secrétaire

Éducateurs

Éducateurs

Éducateurs

Éducateurs



# **DOCUMENT INDIVIDUEL DE PRISE EN CHARGE**

**Service d'Accompagnement Educatif Intensif à Domicile**

*Ce document est établi par le C.D.E. situé 1, rue du pot d'Airain à St Lo, représenté par Madame Anne-Sophie FOURRIER, agissant en qualité de directrice, ou par délégation par Madame Jennifer LEMER, responsable des S.A.E.I.D. du C.D.E.*

**Il vise à préciser les conditions d'accompagnement de :**

*Nom et prénom de la personne accompagnée :*

*Date de naissance :*

**Représenté par :**

*M*

*En qualité de Père*

*Mme*

*En qualité de Mère*

**Il est convenu, au titre de l'article L 311-4 du Code de l'Action Sociale et des Familles, ce qui suit :**

**Article 1 :** Ce document est établi en référence à la décision judiciaire ou à la prestation administrative mentionnée ci-dessous. Il constitue un engagement de la part de l'établissement qui ne peut y contrevenir et en respecte les termes.

- Mesure à domicile d'Accompagnement Intensif (Judicaire)
- Prestation d'Accompagnement Éducatif Modulaire (Administratif)

**Article 2 :**      **Date d'admission :**  
                         **Échéance de la Mesure à Domicile d'Accompagnement Intensif :**

La mineure bénéficie par ce service de prestations présentées dans le Projet d'établissement et déclinées dans le Protocole d'intervention, en termes de suivi, d'évaluation de la situation et de proposition d'orientation.

Le service a désigné deux référents éducatifs qui assurent le suivi de la situation de votre enfant.

**Description des conditions de prise en charge :**

Les éducateurs référents de la situation de votre enfant interviendront au sein du domicile familial afin de vous soutenir dans votre rôle parental. Des entretiens seront organisés régulièrement en présence ou non du Chef de service et/ou de la psychologue au sein du service, situé :

- SAEID de Valognes : chemin de la planque Saint Jean à Valognes

**Détail des prestations envisagées :**

Soutien à la parentalité / Suivi de la santé, accès aux soins / Soutien dans les actes de la vie quotidienne / Entretiens d'évaluation psychologique / Soutien psychologique / Accompagnement vers la mise en

place de suivis thérapeutiques / Inscription dans les dispositifs de droit commun / Accompagnement dans les démarches administratives / Accompagnement à l'élaboration et à la réalisation du projet d'insertion scolaire, de formation professionnelle / Mise en place de temps de répit / Organisation des loisirs, séjours de vacances, activités extra-scolaires ou activités organisées par le service.

### **Article 3 : Informations relatives à l'accompagnement éducatif :**

Vous avez reçu lors de l'admission un exemplaire personnalisé du livret d'accueil et le règlement de fonctionnement et le projet du service vous ont été présentés.

Le non-respect de la mise en œuvre de telle ou telle prestation prévue au présent accord devra être justifié.

Les documents relatifs aux propositions d'orientation vous seront communiqués avant leur transmission au service gardien.

En cas de transmission d'informations concernant des délits ou des crimes à l'autorité judiciaire, l'établissement est tenu au respect du secret de l'instruction. En conséquence, aucune de ces informations ne pourra vous être communiquée

### **Article 4 : Evaluation des conditions d'accompagnement :**

Les interventions éducatives sont prévues à partir de votre domicile. En cas d'évaluation d'un danger ou d'un manquement grave, l'Aide Sociale à l'Enfance a l'obligation d'assurer la protection immédiate de votre enfant.

### **Article 5 : Modalités d'organisation du suivi :**

Le service et les parents définiront conjointement les axes de travail du protocole d'intervention. Pour ce faire, le service procédera à différentes évaluations. Les demandes des représentants légaux et de votre enfant seront également prises en compte dans la mesure où elles sont compatibles avec la décision judiciaire ou la prestation administrative ci-dessus énoncée.

L'établissement s'engage à veiller au bon déroulement des prestations proposées. Le protocole d'intervention sera ré évalué à l'échéance de la MDAI

### **Article 7 : Conditions de révision du D.I.P.C. :**

Le présent accord est fixé pour une durée maximum correspondant à l'échéance de la MDAI

Toute modification du présent accord relative notamment à des changements dans la situation judiciaire ou administrative fera l'objet d'un avenant signé par les deux parties.

### **Article 8 : Recours.**

Pour toutes difficultés relatives à l'accompagnement, les personnes suivantes pourront être saisies par la mineure ou son représentant légal.

Au niveau de l'établissement, **Madame FOURRIER, Directrice**, ou **Madame LEMER, Responsable des S.A.E.I.D.**

Au niveau de l'autorité administrative : **Le cadre territorial de l'Aide Sociale à l'Enfance**

Au niveau judiciaire : **Le juge des Enfants**

En cas de difficulté, la mineure ou son représentant légal pourra également saisir l'une des personnes qualifiées désignées par arrêté conjoint du Préfet et du président du conseil départemental de la Manche, pour exercer une fonction de médiation.



Fait à Valognes, le mercredi 13 septembre 2023

LA DIRECTRICE DU CENTRE  
DEPARTEMENTAL DE L'ENFANCE

## Annexe VI :

### SWOT : le CDE au cœur du dispositif de Protection de l'Enfance de la Manche

#### Forces

- SAEID et MECS du CDE répartis sur l'ensemble du département
- Pratiques diversifiées du soutien à la parentalité et personnels compétents
- un travail avec les familles institutionnalisés
- Institution impliquée et porteuse de nouveaux projets régulièrement
- Pratique de l'innovation sociale
- Equipes éducatives mobilisées dans la réflexion de prestations diversifiées
- Compétences et ressources disponibles
- Plusieurs guides de l'accompagnement existe pour les équipes éducatives

#### Faiblesses

- Des groupes MECS fragilisés par des profils complexes et une taille de groupe trop importante
- Des familles accompagnées en SAEID très fragilisées et des mesures qui aboutissent trop souvent à des placements
- Absence de dispositif d'accueil séquentiel ou de place de mise à l'abri et de répit au sein de l'institution
- Projet d'établissement obsolète
- Pas d'instance CVS pour les S.A.E.I.D et pas d'instances participatives pour les parents

#### Opportunités

- Rapport des 1000 premiers jours et accentuer le travail de prévention, notamment sur l'accompagnement à la parentalité
- Loi Taquet réaffirmant la nécessité d'adapter l'offre aux besoins de l'enfant et des familles et de sécuriser les parcours
- Politiques publiques et schéma prônent les alternatives au placement
- Période CPOM propice au développement de nouveau projet
- Besoin de redéfinir la taille des groupes MECS
- Des professionnels en attente et motivés pour développer des nouvelles modalités d'accompagnement

#### Menaces

- Engorgement des dispositifs d'accueil et d'accompagnement dans le département de la Manche
- Délais d'attente pour la mise en place des mesures éducatives et des situations de plus en plus complexes
- Carence des services de pédopsychiatrie et notification M.D.A non exécutée
- Absence de lien stable avec l'A.S.E pour le suivi et le parcours des enfants confiés
- Absence de schéma départemental
- Trop peu de travail en réseau avec les associations agissant dans le domaine de la Protection de l'enfance dans le département

## Annexe VII :



A Saint-Lô, le 9 janvier 2023

Madame LEMER Jennifer

Objet : projet d'ouverture d'un dispositif de répit au C.D.E

Madame La Présidente du Conseil d'Administration,

A l'occasion de la démarche C.P.O.M qui va mobiliser prochainement notre établissement, il m'a semblé important de pouvoir en amont des négociations, identifier les enjeux qui traversent actuellement notre secteur. La réponse aux besoins des enfants et de leurs familles est au cœur des actions du Centre Départemental de l'Enfance et nous souhaitons dans cette dynamique impulser une réflexion quant à nos dispositifs et les carences d'outils d'accompagnement d'ores et déjà identifiées.

Un double défi semble nous attendre.

Dans un souci d'amélioration continue de nos prestations, la réorganisation des maisons d'enfants semble inéluctable. Les recommandations publiques nous conduisent d'autant plus à réfléchir à la bienveillance des enfants accueillis et aux conditions de leur prise en compte.

En parallèle, l'activité dominante du pôle d'accompagnement à domicile a bouleversée les repères des professionnels et laissent entrevoir les limites des mesures de placement à domicile dans des contextes de plus en plus fragilisés et carencés. De réels « manques » dans cet accompagnement sont identifiés et nécessitent une réflexion et la création de réponses innovantes.

Comme nous avons déjà eu l'occasion d'en échanger lors de nos rencontres, le répit fait partie de mes projections pour le C.D.E et il me semble que l'enjeu actuel du C.P.O.M nous offre une temporalité intéressante pour explorer cette possibilité.

Ayant à cœur de développer le changement dans la concertation et la co-construction, je souhaite par ailleurs proposer une méthode favorisant la communication et l'autoévaluation de nos actions pour ce nouveau projet.

Dans une dynamique d'action que caractérise mon engagement de directrice, je sollicite aujourd'hui votre accommodement pour débiter un travail exploratoire sur ces deux sujets et parfaire un diagnostic des besoins.

Soyez convaincus, Madame La Présidente, de mon engagement dans la démarche et de la transparence de mes actions. Des retours sur l'avancée des travaux vous seront communiqués régulièrement et feront l'objet d'échanges continus dans les prochaines semaines.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Madame La Présidente, l'expression de ma haute considération.

Madame Jennifer LEMER



## Fiche projet

### L'accueil de répit au bénéfice des enfants suivis par les services d'accompagnement éducatif intensif à domicile

<b>Les enjeux</b>	<p>Déterminer les actions à mettre en œuvre afin d'offrir des temps d'accueil de répit aux enfants accompagnés et à leur famille dans le cadre d'un placement à domicile</p> <p>Compléter l'offre de service en termes de soutien à la parentalité et de protection de l'enfance</p> <p>Influer sur la Continuité du parcours/ limiter les ruptures d'accompagnement</p> <p>Rendre plus efficient le travail avec les famille</p> <p>Interroger l'Existence d'un C.V.S ou autres modalités d'organisation</p> <p><b>Projeter une organisation au sein des M.E.C.S de demain</b></p> <p>Mesurer l'impact d'une éventuelle baisse des effectifs au sein de la M.E.C.S.</p> <p>Nommer les besoins en termes d'accompagnements diversifiés(dispositif de semi-autonomie...)</p> <p>Identifier l'impact sur les ressources humaines</p>
<b>Méthode exploratoire envisagée</b>	<p>Management par projet (Constitution d'un COFIL et d'un groupe de travail envisagée)</p> <p>Recherche de l'implication de l'ensemble des agents du C.D.E</p> <p>Souhait de représentativité de tous les métiers</p> <p>Exploitation de l'ensemble des données répertoriant les besoins (bilan d'activité, questionnaire familles...)</p> <p>Délais contraint (C.P.O.M)</p> <p>Rigueur de communication</p>
<b>Délai de mise en œuvre envisagé</b>	<p>Janvier 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Après aval quant à la démarche, lancement des échanges avec le C.S.E</li><li>- Réunion de direction pour entériner la démarche + appel à candidature</li><li>- Constitution du groupe projet</li></ul> <p>➡ Retour Conseil d'Administration</p> <p>A partir de février 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Réunion du groupe de travail</li><li>- Temps de concertation du C.O.P.I.L</li></ul> <p>Février 2023-Mai 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Démarche groupe projet</li><li>- Démarche C.P.O.M</li></ul> <p>➡ Retour Conseil d'Administration pour validation</p> <p>Juin 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Validation du projet consolidé par les différents acteurs</li><li>- Démarche d'information aux familles</li><li>- Démarche de diffusion aux professionnels</li></ul>

	<p>→ Vote du C.A. sur l'engagement dans le projet de répit</p>
--	--

**Annexe VIII :**  
**Plan d'actions**

Enjeux	Objectifs	Plan d'actions	Acteurs
<b>Court terme (2023)</b>			
<p><b>Se projeter dans l'ouverture d'un service de répit</b></p> <p><b>Construire un projet de réorganisation au sein des M.E.C.S</b></p>	<p><b>Offrir un dispositif de répit pour les enfants accompagnés en S.A.E.I.D</b></p> <p><b>Développer des alternatives à l'hébergement pour les grands adolescents</b></p>	<p>Validation de la démarche exploratoire par le Conseil d'administration, le C.S.E, le département</p> <p>Etablissement du retroplanning</p> <p>Mise en place d'un comité de pilotage + groupes de travail pour Répondre aux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer les moyens techniques nécessaires à la mise en œuvre du répit</li> <li>- Fixer les conditions de l'accueil de répit au sein des M.E.C.S</li> <li>- Faire des propositions concrètes sur les modalités de travail avec les familles</li> </ul> <p>Mise en réflexion des équipes d'internat sur les besoins des jeunes en M.E.C.S à la lecture de la baisse des effectifs attendus</p> <p>Réflexion avec les IRP sur les modifications d'organisations liées à la réorganisation</p> <p>Penser l'organisation : Elaborer un projet spécifique pour le répit</p> <p>Lister les facteurs exogènes favorables et défavorables au changement prévu. Voir comment limiter l'impact des facteurs défavorables.</p> <p>Anticiper les résistances individuelles ou collectives, (ces résistances doivent être levées pour permettre la mise en œuvre du changement)</p> <p>Contractualiser le C.P.O.M</p>	<p>Directeur Responsable financier / comptable Comité de pilotage IRP Groupe de travail</p>

<p>Permettre aux familles de prendre pleinement part à leur accompagnement</p>	<p>Renforcer le pouvoir d'agir des familles accompagnées</p> <p>Créer des outils facilitant l'implication des familles</p>	<p>Utiliser les journées à thème des S.A.E.I.D pour associer l'ensemble des éducateurs sur les réflexions autour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De la création d'un « recueil des attentes »</li> <li>- Du rôle de médiateur tiers</li> </ul> <p>Se rapprocher des établissements ayant trouver des méthodes d'association respectueuse des familles</p> <p>Travailler à la mise en place d'ateliers de parents et ou C.V.S</p>	<p>Responsable de pôle et cadres responsables des S.A.E.I.D</p> <p>Equipes éducatives S.A.E.I.D</p>
<p><b>Moyen terme (1<sup>er</sup> semestre 2024)</b></p>			
<p>Enrichir l'offre de service du C.D.E</p>	<p>Transformer une organisation</p> <p>Accompagner la réorganisation des M.E.C.S et l'ouverture du dispositif de répit</p>	<p>Conduire le changement en prenant en compte une temporalité imposée (<u>Rassurer, communiquer, accompagner</u>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer un plan d'action, un planning et un budget pour une Approche maîtrisée et progressive afin de permettre aux équipes d'intégrer les nouveaux projets, et se les approprier.</li> <li>- Définir les résultats attendus. Quels sont les objectifs de ce changement ? A quelle échéance ? Quels indicateurs de suivi mettre en place pour piloter le changement ?</li> <li>- Evaluer (projection) l'impact sur les équipes, sur le travail et sur l'organisation. Porter un regard global sur les conséquences possibles du changement.</li> </ul> <p>Piloter le changement, en contrôlant la validation des étapes Réajuster si nécessaire.</p> <p>Accompagner le changement par un plan de communication établi</p>	<p>Sous validation du C.A. et du département dans le cadre du C.P.O.M :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction</li> <li>- Cadres</li> <li>- Ensemble des salariés</li> </ul>
<p>Manager une organisation pour s'adapter aux évolutions du secteur et aux besoins des usagers</p>	<p>Management de la GEEP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur la base de la détermination des besoins humains de chaque service, lancer une bourse à la mobilité à l'interne sur les nouvelles missions (coordinateur, référent famille, référent semi-autonomie).</li> <li>- Formaliser et clarifier procédure de remplacement</li> <li>- Formaliser procédures de maintien dans l'emploi</li> <li>- Elaborer un plan de formation en lien avec les besoins identifiés et les opportunités (2 axes : accompagnement des usagers / pratiques professionnelles)</li> </ul>	<p>COPIL : direction / Responsable ressources humaines / Responsable financier / Représentant du personnel</p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer des montées en compétence à l'aide de formations adaptées</li> <li>- Envisager recrutement spécifique : coordinateur de parcours</li> </ul>	
<b>Inscrire le nouveau dispositif dans l'environnement partenarial</b>	<b>Promouvoir le dispositif de répit et la nouvelle offre de service du C.D.E</b>  <b>Renforcer les liens A.S.E / C.D.E</b> <b>Contribuer à la cohérence des suivis éducatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontrer l'ensemble des territoires de solidarités pour expliciter notre offre de service, les procédures, les dispositifs</li> <li>- Provoquer des rencontres de partenariat local pour faciliter l'inscription du C.D.E. au sein du tissu environnant</li> <li>- Création de plaquette de services</li> <li>- Mise à jour du site internet</li> <li>- Permettre l'ouverture de nos journées de formation aux équipes éducatives d'autres structures</li> <li>- Établir des conventions de partenariat</li> <li>- Instituer des temps d'échanges cliniques réguliers sur les situations</li> <li>- Communiquer sur les effectifs et devancer les fin de prise en charge pour réduire les délais d'attente</li> <li>- S'inscrire dans les instances départementales (commission enfance, ...)</li> <li>- Obtenir l'accord d'envoi des rapports en direct au Juge des Enfants</li> </ul>	Direction et responsable de pôle Cadres de proximité Service support (communication, informatique...).
<b>Long terme (à partir du 2<sup>ème</sup> semestre 2024)</b>			
<b>Revisiter les projets de service et d'établissement</b>	<b>Activer les leviers institutionnels</b> <b>Fédérer autour d'une base de référence commune</b>	<u>Ecrire / actualiser le projet d'établissement (P.E)</u> dans une démarche participative Création d'un comité de pilotage pour élaborer les axes du projet et manager des groupes de travail Groupe de travail du P.E : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en charge en M.E.C.S : actualiser les accompagnements à la lecture des profils plus complexes</li> <li>- Créer un protocole violences, fugue, mise en danger (réfléchir aux réponses à apporter)</li> <li>- Actualiser le projet de service des S.A.E.I.D</li> <li>- Proposer des outils pour améliorer la participation des familles</li> </ul>	Direction Comité de pilotage Groupe de travail ARACT DRH

<p>Maintenir un climat de bien-être au travail et prévention des risques</p>	<p>Favoriser le bien-être au travail</p> <p>Evaluer et accompagner la gestion des risques</p>	<p><u>Les risques d'atteinte physique</u>  Réaliser une enquête de terrain pour l'ensemble des activités et des risques  Proposer des solutions de mise en place pour répondre aux risques annoncés  Rédiger une politique de gestion des risques  <u>Les risques psychosociaux</u>  Mettre en place des alertes pour détecter les situations à risque  Instituer l'analyse des pratiques et les temps de supervision</p>	<p>Direction porte la démarche  Groupe projet : Directeur / encadrement / agents / C.S.E / DP / D.R.H</p> <p>Possibilité d'associer aussi :  Médecine du travail (service de santé au travail)  IREPS (institut régional d'éducation et de promotion de la santé) / ARACT  Consultants IRP / Organisations syndicales</p>
<p>Instituer et piloter la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail</p>		<p><u>DUERP</u> (document d'évaluation des risques professionnels) à actualiser  Compléter le diagnostic des risques sociaux et psychosociaux  Mettre en place un tableau de bord QVT (passer d'une approche risque à une approche positionnée sur la QVT). Y associer médecine du travail.</p>	<p>Direction  Comité de pilotage  Représentant du personnel  Médecine du travail</p>

## La démarche d'évaluation

<b>Evaluation de l'ouverture du répit</b>	<u>Indicateurs opérationnels / organisationnels / stratégiques</u> Création aboutie ou non de l'accueil de répit Réorganisation aboutie ou non de « nouvelles » M.E.C.S Bilan financier et équilibre financier en lien avec le CPOM Climat social : évaluation du gain social Action de transférabilité des compétences CSE : de sa création à l'instauration d'un dialogue de qualité Projet d'établissement / de service écrit, validé et opérationnel
<b>Evaluation de la politique de qualité de vie au travail</b>	Eléments du bilan social : <ul style="list-style-type: none"><li>- Analyse des Taux :<ul style="list-style-type: none"><li>o D'absentéisme</li><li>o De démission</li><li>o De rotation de personnel</li></ul></li><li>- Nombre de participation aux formations</li><li>- Nombre de recrutement</li></ul> Nombre d'évènements indésirables graves en direction des professionnels (violence, accident) Questionnaire en direction des agents pour évaluer la démarche QVT
<b>Evaluation de la démarche d'amélioration continu de la qualité</b>	A court terme, nombre d'évènement indésirable en direction des usagers et plaintes des usagers ou des familles Taux de satisfaction des usagers et de leurs familles A Long terme, mise en place de l'évaluation interne et externe

## Lancement du 3<sup>ème</sup> C.P.O.M.

# Contrat Pluri annuel d'Objectif et de Moyens

Le Centre Départemental de l'Enfance engage son 3<sup>ème</sup> C.P.O.M. avec la mise en place de plusieurs groupes de travail à partir de mai 2023.



Le C.P.O.M. (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) est un contrat signé entre un établissement médico-social et l'autorité de tarification compétente (le département nous concernant). Il vise à mettre en œuvre les politiques publiques nationales, régionales et départementales et s'attache à organiser des réponses qui tiennent compte des enjeux identifiés par l'établissement sur son territoire d'intervention dans le cadre du diagnostic partagé.

Ce contrat fixe les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'établissement, ainsi que les moyens financiers et humains mis à disposition pour les atteindre pour une durée pluriannuelle de 5 ans.

L'intérêt de la signature d'un C.P.O.M. est multiple, il permet de répondre à plusieurs types de besoin selon la situation des établissements :



- ❖ La flexibilité de gestion
- ❖ La remise à plat : l'élaboration d'un C.P.O.M. est une opportunité pour l'établissement de négocier une réévaluation du budget de fonctionnement. Le diagnostic préalable déterminera de manière concertée une structure réaliste des coûts pour les services fournis.
- ❖ La vision sur la durée : La signature d'un C.P.O.M. permet la mise en œuvre et l'évaluation d'actions sur la durée, qu'il s'agisse du développement de nouvelles activités ou de plan de réorganisation. Cette perspective à 5 ans permet de fixer des objectifs annuels réalistes et progressifs, atteignables et donc plus motivants pour les établissements.
- ❖ Une modernisation du dialogue avec le département
- ❖ Une plus grande autonomie des établissements, dans le respect de leurs responsabilités propres.
- ❖ Des engagements en matière d'amélioration du parcours et de la qualité des accompagnements.
- ❖ Le passage d'une culture de moyens à une culture de résultats et d'évaluation.

### Les étapes du C.P.O.M.





Première étape : Le diagnostic, un état des lieux réalisé par l'établissement et transmis au Département.

**Le projet d'accueil de répit pour les enfants bénéficiant d'une M.D.A.I**

*Pourquoi un diagnostic ?*

- ❖ Pour positionner l'établissement et ses services par rapport à l'environnement.
- ❖ Pour mettre en évidence les forces et faiblesses de l'établissement et ses services.
- ❖ Pour analyser les besoins des familles et déterminer les modalités du répit
- ❖ Pour étudier la faisabilité d'un accueil au sein des M.E.C.S
- ❖ Pour mesurer les besoins matériels et humains du projet
- ❖ Pour tenter de baliser une procédure d'admission
- ❖ Pour faire des propositions concrètes sur les modalités de travail avec les familles

Le diagnostic sera élaboré en **groupe de travail** pluridisciplinaire à partir de février 2023 et sera validé en juin 2023, avant d'être validé en **COPIL** (équipe de direction et services supports).

La participation des professionnels et des personnes accompagnées et accueillies apparaît essentielle et le C.D.E souhaite donc engager ce travail dans une démarche collective et participative.



En conséquence, l'établissement lance un appel à candidature interne auprès des professionnels afin qu'ils participent à ces groupes de travail.

La composition du groupe de travail :

- Pilote : 1 responsable du pôle
  - 1 éducateur par service (Hébergement, S.A.E.I.D., Urgence)
  - 1 maitresse de maison
  - 1 secrétaire
  - 1 psychologue par service

Le groupe de travail se réunira essentiellement à SAINT-LÔ. Le temps passé sur les différents groupes de travail est comptabilisé en temps de travail.



Premier temps de travail du groupe : lundi 13 février puis lundi 20 mars, mardi 11 avril et mardi 9 mai (matin).

Des groupes de travail sur d'autres thématiques vous seront prochainement proposés, toujours dans le cadre de la démarche C.P.O.M.

***Si vous êtes intéressés pour participer à cette démarche, vous êtes invités à envoyer un message à Madame LEMER avant le 31 janvier 2023.***

## Annexe X :

### Projet de réorganisation du pôle hébergement

#### 2023 :

Capacité d'accueil : 98 enfants M.E.C.S

MECS Nord 1 : 13 enfants / 8 éducateurs

MECS Nord 2 : 13 enfants / 8 éducateurs

MECS Centre : 13 enfants / 8 éducateurs

MECS Sud 1 : 13 enfants / 8 éducateurs

MECS Sud 2 : 13 enfants / 8 éducateurs

Public spécifique : 1 MECS fratrie (6 places) + 2 MECS pour enfants aux besoins renforcés (12 places) + 1 MECS pour l'accueil des jeunes mineurs non accompagnés (15 places)

#### À horizon 2029 :

*Capacité d'accueil : 89 enfants au sein des M.E.C.S + 15 jeunes en semi-autonomie + 10 places d'accueil de répit*

MECS Nord 1 : 8 enfants + 2 accueils de répit + 5 jeunes en semi autonomie / 7 éducateurs internat + 1 éducateur pour la coordination du répit (0.25) et l'accompagnement des jeunes en semi-autonomie (0.75)

MECS Nord 2 : 8 enfants + 2 accueils de répit / 7 éducateurs internat + 1 accompagnateur famille

MECS Centre : 8 enfants + 2 accueil de répit / 7 éducateurs + 1 éducateur sur la cordination du répit (0.12) + accompagnateur famille (0.88)

MECS Sud 1 : 8 enfants + 2 accueils de répit + 5 jeunes en semi autonomie / 7 éducateurs internat + 1 éducateur pour la coordination du répit (0.25) et l'accompagnement des jeunes en semi-autonomie (0.75)

MECS Sud 2 : 8 enfants + 2 accueils de répit / 7 éducateurs internat + 1 accompagnateur famille

Nouvelles MECS :

Secteur Centre 1: 8 enfants + 2 accueils de répit + 5 jeunes en semi autonomie / 7 éducateurs internat + 1 éducateur pour la coordination du répit (0.25) et l'accompagnement des jeunes en autonomie (0.75)

Secteur Centre 2 : 8 enfants / 7 éducateurs + 1 accompagnateur famille

Public pécfique : 1 MECS fratrie (6 places) + 2 MECS pour enfants aux besoins renforcés (12 places) + 1 MECS pour l'accueil des jeunes mineurs non accompagnés (15 places)

---

<b>LEMER</b>	<b>Jennifer</b>	<b>Septembre 2023</b>
<b>Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</b>  <b>ETABLISSEMENT DE FORMATION : I.D.S Canteleu</b>		
<b>CRÉER UN DISPOSITIF D'ACCUEIL DE RÉPIT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ENFANTS CONFIS À L'ASE DANS LE CADRE D'UN PLACEMENT A DOMICILE</b>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>Bien que le secteur de la protection de l'Enfance soit impacté par des fragilités structurelles et organisationnelles, les évolutions législatives et une meilleure connaissance des besoins de l'enfant ont conduit le Centre Départemental de l'Enfance de la Manche à adapter son offre de service et à développer un pôle d'accompagnement à domicile.</p> <p>Les mesures de placement à domicile exercées sont venues bousculer le rapport aux familles, les pratiques professionnelles et la notion de danger. Les constats réalisés par les différents acteurs ont conduit à la nécessité de développer des outils complémentaires pour conjuguer la protection des mineurs et le soutien à la parentalité : le dispositif de répit s'inscrit alors en réponse aux besoins et vient répondre à la nécessaire sécurisation des parcours des enfants confiés.</p> <p>Le directeur doit anticiper, innover, piloter et accompagner le changement. Profitant de la réorganisation des maisons d'enfants de l'institution, j'ai mené, dans une démarche projet participative, la création des places de répit, en m'appuyant sur les compétences internes, en soutenant une gestion des emplois et des parcours professionnels nouvelle et en redynamisant l'ancrage partenariale.</p>		
<p><b>Mots clés :</b>  Accompagnement – ASE- Continuité de parcours – Directeur - Dispositif – Méthode projet - Parentalité - Protection de l'enfant - Placement -</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>		

