



Projet d'établissement

2022 - 2026



Sommaire

SOMMAIRE	3
PREAMBULE	5
INTRODUCTION	6
1 IDENTITE ET ORGANISATION	7
1.1 HISTORIQUE DU FOYER DEPARTEMENTAL DE L'ENFANCE	7
1.2 DES MISSIONS FORTES, SPECIFIQUES ET IMBRIQUEES	8
1.2.1 LA POURSUITE DE MISSIONS « CLASSIQUES »	9
1.2.2 DES MISSIONS QUI EVOLUENT	9
1.3 LE PUBLIC ACCUEILLI	11
1.3.1 LES MINEURS ET JEUNES MAJEURS ACCUEILLIS	11
1.3.2 LES PARENTS ACCOMPAGNES	13
1.4 DES VALEURS ET UNE ETHIQUE A DEFENDRE	14
1.4.1 LES PRINCIPES DU SERVICE PUBLIC	14
1.4.2 LES AUTRES PRINCIPES ESSENTIELS AU FDE DU GARD	15
1.5 LA NATURE DE L'OFFRE ET SON ORGANISATION	16
1.5.1 UN LIEU DE « PLACEMENT » UNIQUE	16
1.5.2 HEBERGEMENT ET ACCOMPAGNEMENT A DOMICILE	19
1.5.3 UN SOUTIEN PAR DES SERVICES TRANSVERSAUX	22
2 PRINCIPES D'ACTION ET ACTIONS ESSENTIELLES	25
2.1 DES POSTURES PROFESSIONNELLES ADAPTEES	25
2.2 RESPECT DES DROITS ET PROMOTION DE LA BIENTRAITANCE	28
2.2.1 DROITS DES ENFANTS ET DE LEURS PARENTS	28
2.2.2 PROMOTION DE LA BIENTRAITANCE ET PREVENTION DE LA MALTRAITANCE	30
2.3 ACCUEILLIR ET EVALUER	32
2.4 REpondre AUX BESOINS DES ENFANTS	36
2.4.1 REponses AUX BESOINS DE PROTECTION/SECURITE	37
2.4.2 REponses AU BESOIN D'ATTACHEMENT	38
2.4.3 REpondre AUX BESOINS D'EDUCATION ET D'ACCOMPAGNEMENT	41
2.5 S'ADAPTER, PRENDRE DES RISQUES, INNOVER	46
2.5.1 L'ACCUEIL ET L'ACCOMPAGNEMENT DANS UNE DEMARCHE DE PERSONNALISATION	47
2.5.2 UN ACCUEIL ET UN ACCOMPAGNEMENT QUI NECESSITENT DE PRENDRE DES RISQUES	50
2.5.3 UNE CAPACITE D'INNOVATION ET DE CREATION	52

3 FONCTIONNEMENT ET RESSOURCES.....	54
3.1 UN FONCTIONNEMENT A PLUSIEURS, ENSEMBLE	54
3.1.1 PLURIDISCIPLINARITE, TRANSDISCIPLINARITE, COMPLEMENTARITE	54
3.1.2 LE TRAVAIL EN EQUIPE, COORDINATION, COOPERATION	57
3.1.3 LES RESSOURCES EXTERNES : PLACE DANS LE TERRITOIRE ET MOBILISATION DU TERRITOIRE	58
3.2 DES POLITIQUES DE GESTION PENSEES.....	66
3.2.1 LA COMMUNICATION	66
3.2.2 LES PROCESSUS DE RESSOURCES HUMAINES.....	69
3.2.3 LES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES A L'ENGAGEMENT DES PROFESSIONNELS.....	75
3.2.4 LES RESSOURCES MATERIELLES ET FINANCIERES.....	80
4 UNE DYNAMIQUE DE PROGRES.....	85
4.1 LA DEMARCHE QUALITE	85
4.2 AXES D'AMELIORATION ET NOUVELLES ACTIONS	88
REPertoire DES SIGLES.....	89
ANNEXE 1 - RECAPITULATIF DES DOCUMENTS DE REFERENCE	91
ANNEXE 2 – BESOINS DE L'ENFANT (SOURCE IAC).....	94

Préambule

Chers lecteurs, en ouvrant ce projet d'établissement vous allez découvrir ce qu'est le Foyer Départemental de l'Enfance du Gard (FDE). Sur le papier en tout cas, le plus fidèlement possible à l'état d'esprit des professionnels qui ont participé à son élaboration...

Vous n'y trouverez pas tout... l'essentiel dans un Foyer Départemental de l'Enfance, dans ce lieu de vie pour des enfants qui y vivent et pour des professionnels qui y travaillent... c'est ce qui s'y **VIT**.

Pour autant, écrire ce projet d'établissement en 2021 était essentiel pour décrire le sens. Le **SENS** de pourquoi les professionnels y travaillent, de pourquoi ils agissent, de ce qui fonde en 2021 l'existence de cet établissement. C'est ce choix qui a été fait et par conséquent vous n'y trouverez pas un guide des procédures, le détail des process et des manières de faire.

C'est un vrai choix, pour un établissement qui au quotidien vit, doit s'adapter, faire au mieux ou au moins mal... avec le sens de l'action en tête et pas toujours avec des procédures inapplicables et inappliquées dans le quotidien.

Un établissement constitué d'enfants accueillis, de parents accompagnés, tous différents, uniques et qu'il faut reconnaître dans cette singularité.

Des professionnels, formés, expérimentés qui doivent s'animer du sens et de la mission de cet établissement bien sûr, et qui doivent imaginer, créer à chaque rencontre avec une personne accueillie et accompagnée... avec le socle du SENS mais non pas avec le descriptif de chaque mot ou acte à poser.

Un guide des procédures aurait été plus simple à écrire, plus facile à imposer pour qu'il soit respecté, plus aisé peut-être à intégrer, plus respectueux des diverses recommandations en la matière mais en aucun cas il n'aurait permis d'être le socle de référence du sens mis au travail dans cet établissement, du pourquoi on y travaille, pourquoi on y vit...

C'est le choix de la complexité, où tout s'imbrique, où tout est lié, où rien n'est simple... où l'éducateur n'est pas plus important que la maitresse de maison... où l'agent technique a un rôle à jouer tout autant que le chef de service... où le veilleur de nuit est aussi nécessaire que la directrice... et où pour chaque professionnel qui travaille au Foyer Départemental de l'Enfance le sens de ce qu'il met en œuvre doit être le même, celui-là même que vous trouverez au fil des pages qui suivent.

Introduction

Comme évoqué ci-avant ce projet d'établissement se veut porteur de sens. Celui qui irrigue et sous-tend les pratiques existantes au moment de son écriture, mais également celles qui pourraient se développer dans les 5 ans à venir.

Ainsi ce document vise simultanément à décrire l'établissement dans son identité, son organisation, son fonctionnement, mais également dans les principes d'actions qui sous-tendent les actes du quotidien. De même, les projets de réflexion, d'évolution, d'adaptation et d'amélioration y sont envisagés

Pour faire cela, le travail s'est appuyé sur :

- les écrits et documents préexistants : projet d'établissement de 2009, évaluations interne et externe de 2014, rapports d'activité, protocoles existants ;
- la « mise à plat », le passage du « ça va de soi » à l'explicitation des pratiques actuelles, individuelles, ou d'équipe. Le choix des mots pour nommer ce qui est fait, pourquoi on le fait... ;
- un brainstorming fait avec tous les professionnels de l'établissement (plus de 150) au cours de 11 réunions, 1 par équipe de janvier à février 2021 ;
- un comité de pilotage (24 professionnels) représentatif des différents métiers et services qui s'est réuni à 10 reprises entre mars et décembre 2021 pour échanger, élaborer et relire les écrits qui ont découlés de ces échanges (un grand merci à eux) ;
- des boîtes à idées, des allers-retours entre les professionnels, notamment avec ceux participant au comité de pilotage ;
- l'avis d'enfants et de parents sur leur prise en charge au FDE, par des échanges individuels avec les professionnels ou lors des réunions des enfants ;
- des avis aussi et des échanges avec nos partenaires et notamment la Direction Enfance et Petite Enfance du Conseil Départemental.

Et bien sûr, malgré tout cela, tout n'a pas pu être abordé, détaillé, décortiqué, traité...

Ce qui a été choisi c'est de parler, de réfléchir, d'écrire autour de ce qui était important pour les professionnels qui sont là, en 2021, sachant que certaines parties ont été moins discutées que d'autres.

L'essentiel est que ce projet « parle » aux professionnels qui étaient là pour l'écrire et qu'il soit un document de référence pour ceux qui le liront grâce à une définition

- de l'identité et de l'organisation de l'établissement (partie 1) ;
- des principes d'actions et actions essentielles (partie 2) ;
- d'un fonctionnement qui s'appuie sur des ressources fortes (partie 3) ;
- de la dynamique de progrès envisagée pour les années à venir (partie 4).

1 Identité et organisation

1.1 Historique du Foyer Départemental de l'Enfance

En perpétuelle évolution, l'identité actuelle du FDE est constituée de son histoire. Il est important de savoir d'où l'on vient pour savoir qui l'on est et où l'on va. D'où ce détour par l'histoire du FDE qui, malgré sa forme succincte (une version plus développée existe dans l'établissement), met en évidence la capacité de cet établissement à évoluer, en s'adaptant aux mouvements de la société, aux besoins des enfants et aux orientations des politiques publiques.

- **Jusqu'en 1953**, c'est l'hôpital qui accueillait les enfants pupilles et maltraités. Les institutions religieuses prenaient le relais pour accueillir les enfants ne pouvant pas rester avec leur(s) parent(s).
- **Fin 1953**, le FDE est créé officiellement, malgré une obligation depuis plus de 10 ans de « sortir » l'accueil des enfants en danger des hôpitaux.

A ce moment-là, le FDE compte quatre groupes de vie, pour un total de 70 enfants âgés de 2 à 21 ans (les enfants de moins de 2 ans sont toujours accueillis à l'hôpital). Une école interne au FDE est créée pour 30 enfants. Deux instituteurs de l'Education Nationale y travaillent.

L'ensemble des professionnels dépend alors toujours du Centre Hospitalier.

- **1964 : une pouponnière** est créée. Elle accueillera d'abord 30 enfants âgés de quelques jours à 3 ans, puis 20 enfants en 1980 et enfin 14 en 1993. Cette diminution du nombre d'enfants accueillis va de pair avec la création du Service Progressif d'Accompagnement en Milieu Naturel (SAPMN) dans le département et donc une diminution du nombre de placements « secs » des tout petits et un plus grand travail avec les familles.
- **Années 70** : évolution des pratiques éducatives. La prise en charge des enfants se professionnalise avec des professionnels diplômés Moniteur Educateur, Educateur Spécialisé, Educateur de Jeune Enfant, psychologue, psychiatre, éducateur, éducateur chef.

C'est le début de la référence éducative avec « l'intervenant principal » garant de l'attention à l'enfant tout au long du séjour.

- **Avec les lois de décentralisation de 1982 et 1986**, le Conseil Général voit ses pouvoirs accrus en matière de protection de l'enfance. Le choix sera fait de rendre « autonome » l'établissement qui se voit doté de la **personnalité juridique le 1er Janvier 1987**.

Commence alors une longue histoire de rénovation et d'adaptation de ses locaux aux contraintes réglementaires, tout autant que l'adaptation et l'ajustement de ses capacités d'accueil. Ainsi de nombreux groupes se créent, se modifient, disparaissent ou sont confirmés dans leur existence. On pense ainsi à la création de la Villa des Costières, unité déconcentrée qui « vivra » de 1989 à 2005, la **création en 1992 de la structure de Bagnols-sur-Cèze**, le **SAPMN petite enfance en 1996**, et en 1998 pour la première fois la création d'un groupe d'adolescents. Celui-ci concentrera très vite des adolescents aux problématiques lourdes et il fermera très vite avant que d'autres propositions soient faites avec un accueil d'urgence Adolescent (**Atrium...**) **associé à Soléa en 2005**, un groupe de grands mineurs / jeunes majeurs (GR 9, SAJA puis Envol), le groupe de **Passerelle** et enfin un **pôle activité**.

- **En 2009**, l'établissement dispose de 123 lits et places installés.

Si officiellement ce chiffre est quasiment le même en 2021, force est de constater que le contenu de ces places s'est modifié et que beaucoup de places créées conjonctuellement ou à titre expérimental durent, ce qui a mené dans les faits au jour de la validation de ce projet à un total à 200 lits et places (service de l'AMIE, évolution des places SAPMN, création de services expérimentaux éphémères pour les 0-10 ans).

Cet historique ne peut pas tout dire des hauts et des bas traversés par l'établissement ; des ouvertures, transformations et même fermetures de services avec les questions récurrentes et permanentes sur comment bien accueillir, comment répondre aux problématiques nouvelles (mais le sont-elles vraiment ?) et notamment des adolescents, dans le développement du travail auprès des familles...

Ce qui est certain, c'est que ces mouvements, souvent les mêmes, constituent l'histoire de cet établissement. Avec des professionnels qui n'ont cessé de s'adapter, avec à la fois **de la permanence et du changement**, avec **des allers et retours, d'éternels recommencements**, une histoire qui n'est pas un « long fleuve tranquille », mais qui donne à cet établissement **des fondations solides et une place importante dans le département**, qui a toujours pu et su compter sur cet établissement public.

1.2 Des missions fortes, spécifiques et imbriquées

Les missions du FDE du Gard, établissement public social doté de la personnalité juridique, s'inscrivent dans le cadre de la protection de l'enfance.

Depuis les lois de décentralisation de 1986, aucun texte spécifique ne vient définir les missions des Foyers de l'Enfance en France. C'est donc dans les missions du service de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) que se situe l'action du FDE, et cela tel que défini à l'article L 221-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) :

« Le service de l'aide sociale à l'enfance est un service non personnalisé du département chargé des missions suivantes :

1° Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social, qu'aux mineurs émancipés et majeurs de moins de vingt et un ans confrontés à des difficultés familiales, sociales et éducatives susceptibles de compromettre gravement leur équilibre ;

2° Organiser, dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, des actions collectives visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles, notamment des actions de prévention spécialisée visées au 2° de l'article L. 121-2 ;

3° Mener en urgence des actions de protection en faveur des mineurs mentionnés au 1° du présent article ;

4° Pourvoir à l'ensemble des besoins des mineurs confiés au service et veiller à leur orientation, en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal ;

5° Mener, notamment à l'occasion de l'ensemble de ces interventions, des actions de prévention des situations de danger à l'égard des mineurs et, sans préjudice des compétences de l'autorité judiciaire, organiser le recueil et la transmission, dans les conditions prévues à l'article L. 226-3, des informations préoccupantes relatives aux mineurs dont la santé, la sécurité, la moralité sont en danger ou risquent de l'être ou dont l'éducation ou le développement sont compromis ou risquent de l'être, et participer à leur protection ;

5° bis Veiller au repérage et à l'orientation des mineurs victimes ou menacés de violences sexuelles, notamment des mineures victimes de mutilations sexuelles ;

6° Veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'enfant avec d'autres personnes que ses parents soient maintenus, voire développés, dans son intérêt supérieur ;

7° Veiller à la stabilité du parcours de l'enfant confié et à l'adaptation de son statut sur le long terme ;

8° Veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'enfant avec ses frères et sœurs soient maintenus, dans l'intérêt de l'enfant.

Pour l'accomplissement de ses missions, et sans préjudice de ses responsabilités vis-à-vis des enfants qui lui sont confiés, le service de l'Aide Sociale à l'Enfance peut faire appel à des

organismes publics ou privés habilités dans les conditions prévues aux articles L. 313-8, L. 313-8-1 et L. 313-9 ou à des personnes physiques.

Le service contrôle les personnes physiques ou morales à qui il a confié des mineurs, en vue de s'assurer des conditions matérielles et morales de leur placement. »

C'est donc dans ce cadre-là que le Conseil Départemental du Gard fait appel au FDE pour l'accomplissement de ses missions.

Pour autant, il est nécessaire de tracer plus précisément le contour des missions qui sont mises en œuvre dans l'établissement.

1.2.1 La poursuite de missions « classiques »

Dans le projet d'établissement de 2009, les missions du FDE sont effectivement inscrites dans les missions de l'Aide Sociale à l'Enfance (énoncées précédemment) et rappellent que le Conseil Départemental a décidé de confier une partie de ces missions au Foyer Départemental, à savoir :

- offrir un **accueil d'urgence** à tout enfant, à tout moment (365 j / an et 24h / 24) ;
- assurer l'hébergement et les besoins quotidiens ;
- apporter un soutien aux familles ;
- garantir une observation par une équipe pluridisciplinaire, en lien avec les partenaires et la famille en vue de proposition d'orientation vers un mode d'accueil adapté à la situation ;
- le séjour au Foyer doit être limité dans le temps.

Ces missions sont toujours d'actualité, et rappelées dans le schéma de l'Enfance et de la Petite Enfance du Gard en vigueur en 2021, qui situe toujours l'établissement dans ces missions puisqu'il est « *l'un des 13 établissements autorisés, financés, suivis et contrôlés, ayant en charge de **mettre en place des mesures de placements administratifs et judiciaires*** ». Il précise par ailleurs que le FDE est **l'acteur principal de l'accueil d'urgence** et a, dans ce cadre-là, une **vocation départementale**.

Ainsi, si ces missions fortes et historiques sont toujours la raison d'exister du Foyer de l'Enfance, force est de constater qu'elles ont cependant évolué ces dernières années afin de s'adapter aux besoins du Conseil Départemental, mais également à ceux des enfants et de leurs familles.

1.2.2 Des missions qui évoluent

En effet les évolutions législatives, le contexte départemental et les besoins du public amènent à définir les missions un peu autrement :

- **Un LIEU D'ACCUEIL DE LA CRISE** : Accueil d'urgence, évaluation, mais aussi accueil préparé

Compte tenu des évolutions législatives et du contexte départemental (engorgement des dispositifs), la mission du Foyer de l'Enfance, ne se limite plus à l'accueil immédiat non prévisible d'enfants non hébergés jusqu'alors par l'Aide Sociale à l'Enfance (définition départementale établie en 2005). En effet, une partie concerne des **accueils « préparés »** (à contrario de la définition ci-dessus), qui n'ont pas pu être faits dans le cadre de l'urgence (du fait de l'absence de place au FDE, enfants « introuvables »,...), ou pour lesquels aucune place dans les autres dispositifs (MECS, assistant familial, LDA...) n'a pu être trouvée. C'est également le cas pour les mesures de placement avec modalités SAPMN exercées par le Foyer et qui se transforment en « placement sec » sans possibilité d'accueil dans d'autres structures à court terme.

Ces accueils ne nécessitent pas forcément d'assurer une mission d'évaluation au sens de celle menée dans le cadre d'un véritable accueil d'urgence, et dans le cadre du Foyer en tant que

« porte d'entrée » dans le dispositif d'hébergement de l'ASE. En effet, une grande partie de cette évaluation a pu être menée par d'autres professionnels dans le cadre du traitement des informations préoccupantes, dans le cadre des mesures de protection menées avant le placement (comme les AEMO par exemple), le développement des mesures d'investigations (enquête sociale, MJIE...), les mesures de placement avec modalités SAPMN, ... Pour autant, il y aura toujours nécessité d'une évaluation à mener au moment et dans le cadre de l'accueil au FDE.

Par ailleurs, au regard de la loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant, un des axes forts a été de limiter les ruptures. C'est dans ce cadre-là que le FDE peut être amené à accueillir à nouveau des enfants et des familles et cherchera à le faire lorsque cela est dans l'intérêt de l'enfant.

Ainsi c'est une nouvelle définition de l'accueil en urgence qu'il faut envisager. Elle renvoie au caractère urgent, pressant, très important ou, en médecine, un état qui nécessite des soins immédiats.

*Avec cette acception plus large de l'accueil d'urgence au FDE, c'est ainsi **l'accueil de la crise** qu'il faut nommer : accueillir un enfant et sa famille, lors d'une manifestation violente, de l'absence de pourvoyance aux besoins d'un enfant, d'une décision prise pour séparer un enfant de ses parents, d'une rupture d'un équilibre auparavant trouvé, d'une absence subite d'hébergement pour un mineur....*

■ un LIEU DE VIE : des temps de séjours limités dans le temps, mais pas forcément courts

La mission du FDE s'inscrit dans une temporalité limitée. En effet, pour pouvoir accueillir en urgence, 24h/24 et 365 j/365, il faut **avoir des places disponibles** et pour cela il faut que les enfants quittent l'établissement. Pendant l'élaboration de ce projet d'établissement le directeur des solidarités au Conseil Départemental qualifie le FDE de « SAS transitoire ».

Pour autant, l'évolution des connaissances consacrée par la loi 2016 et l'identification des besoins de l'enfant ont mis en exergue l'impératif de limiter les ruptures, d'accompagner les séparations et de permettre un attachement pour pouvoir se détacher. Ces éléments peuvent donc être antinomiques et entraîner un vrai paradoxe dans la définition des missions et une vraie difficulté dans leur mise en œuvre.

L'enjeu est donc de trouver un équilibre pour que le FDE trouve des solutions d'orientation, en lien avec les services de l'ASE et du SOA, adaptées dans un temps suffisamment court pour permettre à d'autres enfants d'être accueillis et cela en veillant au bien-être de l'enfant, à la réponse à ses besoins et dans le respect et l'accompagnement des parents.

Ainsi, le fameux triptyque « accueil, observation, orientation » n'est qu'une partie limitée du travail. D'une « gare de triage » il n'y a pas si longtemps, le FDE se doit d'être un vrai **lieu de vie**, même si ce lieu n'a pas vocation à l'être pour toute la vie. Ceci d'autant plus que la restauration de la santé psychique et physique de certains enfants ou parents peut prendre plus de temps. Dans ce cas-là, il est nécessaire **d'adapter le temps d'accueil à la singularité et aux besoins de chaque enfant**.

De plus, les **mesures de placement avec modalités SAPMN nécessitent du temps** pour permettre que les changements s'opèrent dans les familles.

Enfin, le manque de place en quantité et en qualité dans d'autres lieux de vie entraîne des durées de séjours longs, auxquels il faut s'adapter en répondant aux besoins des enfants.

Compte tenu de ces éléments, le FDE est un système en équilibre où les notions de prendre le temps, de prendre soin et d'évaluer finement doivent toujours être conciliées avec celles d'orientations rapides, afin d'avoir en permanence des places disponibles pour de nouveaux accueils.

- **Un LIEU DE VEILLE** : des évolutions observables à identifier et pour lesquelles il faut pouvoir être réactif

Dans le cadre de l'élaboration de ce projet d'établissement, un travail a été mené avec la Direction Enfance et Petite Enfance (DEPE) du Conseil Départemental, en charge notamment des services de l'ASE et de la PMI et donc des établissements auxquels il incombe de mettre en œuvre la politique de ces services.

C'est ainsi que la responsable de cette direction a pu nommer comme troisième mission du FDE celle d'être « *un lieu de veille, permettant d'observer et de faire remonter les évolutions des publics et des besoins en terme de dispositifs à créer ou à inventer.* »

Le Foyer a ainsi une mission de participation à l'évolution des politiques publiques en matière de prévention et de protection de l'enfance. De plus, de par sa nature d'établissement public, il doit pouvoir au-delà de sa mission de repérage et de remontées d'informations être force de propositions pour adapter les politiques et les dispositifs aux besoins des enfants et des parents accueillis.

Et c'est là un nouveau paradoxe qu'il est important de nommer dans ce projet d'établissement : définir clairement les missions du Foyer, son fonctionnement, et ainsi recentrer sur ce qui en fait les spécificités... et en même temps nommer qu'une de ces missions est celle de s'adapter et donc de pouvoir développer de nouveaux axes de travail pour répondre aux besoins des personnes accueillies et être en phase avec les évolutions départementales et nationales.

1.3 Le public accueilli

1.3.1 Les mineurs et jeunes majeurs accueillis

Le FDE accueille des enfants âgés de 3 jours à 18 ans. Il peut également accueillir des jeunes majeurs âgés de 18 à 21 ans. Il est choisi de les nommer, « **enfants ou personnes accueillies** ».

De même, avec l'évolution des pratiques, les parents de ces enfants entrent également dans le public du FDE. Ces parents seront nommés, « **parents ou personnes accompagnées** ».

Il est essentiel de bien préciser que le FDE ne sélectionne pas ou ne choisit pas les personnes qu'il accueille ou accompagne.

Le FDE accueille tout mineur à la demande du Conseil Départemental sans discrimination en fonction de son sexe, de son origine, de son état de santé, de sa situation administrative, ... dans la limite des places disponibles et dans le cadre de sa mission.

Compte tenu de sa mission d'accueil d'urgence le nombre d'enfants accueillis peut être dépassé, notamment la nuit et le week-end, cependant cette situation de sureffectif doit être maîtrisée et donc limitée en nombre et dans le temps.

De même, si le FDE ne « choisit pas » les enfants accueillis et les parents accompagnés... ceux-ci doivent être, pour les accueils qui durent au-delà de la situation d'urgence, pris en charge dans des conditions qui soient acceptables en termes d'adaptation des moyens aux besoins. Ainsi, par exemple, une trop grande concentration d'enfants aux profils complexes similaires n'est pas envisageable, car elle entraîne des « effets miroirs » et la multiplication de passages à l'acte ; ceux-ci pouvant mettre en danger l'ensemble des autres enfants.



De plus, il sera nécessaire de continuer à réfléchir dans les années à venir à mieux encadrer et/ou de trouver de nouveaux moyens pour l'accueil d'enfants porteurs de handicaps, qui sont de plus en plus nombreux.

Provenance géographique

Le FDE accueille des enfants de l'ensemble du territoire gardois et cela quels que soient les services.

Pour autant, concernant les services de SAPMN, une proximité est nécessaire pour une intervention plusieurs fois par semaine d'où un périmètre d'action pour ces services dans un rayon maximum de $\frac{3}{4}$ d'heures autour de Nîmes ou de Bagnols Sur Cèze.

Enfin, étant un établissement d'accueil d'urgence, l'objectif est de maintenir l'enfant dans son environnement naturel afin de conserver, quand cela est possible, la scolarité, les activités périscolaires, les soins, les liens familiaux et le tissu social du mineur... avant d'envisager un autre lieu si le « placement » est maintenu dans le temps et s'exerce dans une MECS, en FA ou en LVA. C'est pourquoi les enfants du bassin géographique de Bagnols sont prioritairement accueillis sur Bagnols Sur Cèze. Les autres le sont sur Nîmes.



La question d'avoir d'autres lieux d'hébergement d'urgence sur le territoire reste en réflexion, sachant qu'au-delà de l'hébergement c'est la place du FDE comme dispositif d'évaluation qui pourrait être développée sur d'autres lieux.

Les mineurs et jeunes majeurs accueillis

Ces mineurs ont des problématiques variées et diverses, mais ont tous en commun d'être des **mineurs en danger**, dont les besoins ne sont pas pourvus dans leur milieu familial. En effet, les professionnels sont confrontés à des problématiques familiales multifactorielles qui n'ont pas permis aux parents de répondre aux besoins de leurs enfants à savoir :

- carence éducative et/ou affective ;
- maltraitance physique et/ou sexuelle et/ou verbale et/ou psychologique ;
- conflit conjugal et familial ;
- addictions parentales (alcoolisme, toxicomanie...)
- difficultés sociales majeures ;
- absence effective des deux parents (décès, abandon, incarcération, hospitalisation, mineurs non-accompagnés, ...)
- incapacité parentale à gérer les comportements de leurs enfants (pathologie, handicap, mises en danger répétées...).

De plus, les enfants mis en adoption à leur naissance sont accueillis au FDE durant le délai de rétractation de leur parent biologique.

Pour les autres, au moment de leur arrivée au FDE, ces enfants sont séparés de leurs parents, familles, tiers, qui faisaient repères pour eux... et ils arrivent dans un univers inconnu et souvent perçu comme pouvant être lui-même source de danger (risque d'être à nouveau maltraités par des pairs, risque de s'attacher aux adultes et de se « détacher » de leur milieu d'origine et donc d'être pris dans un conflit de loyauté....).

Ce sont donc des enfants (ou jeunes majeurs) **en souffrance** qui sont accueillis au FDE.

- souffrance physique avec des maux du corps, et des corps abîmés ;
- souffrance psychique liée au vécu, mais aussi au placement lui-même.

Cette souffrance s'exprime de façon très différente pour chaque enfant accueilli et cette expression semble avoir évolué dans le temps. On y observe la prédominance d'une symptomatologie qui **passer par l'acte plutôt que par la mise en pensées et en mots**, avec :

- des retards de développement et du handicap acquis plus nombreux et pour des enfants de plus en plus jeunes ;
- des troubles du comportement de type agitation, agressivité... de plus en plus souvent ;
- des addictions pour des enfants de plus en plus jeunes : écrans, cannabis, tabac, alcool... ;
- des mises en danger et un rapport au corps difficile : fugues, scarification, relations sexuelles à risque (tarifées, sous contrainte, non protégées ...) ...

Ces expressions se retrouvent chez des enfants de plus en plus jeunes, et bien avant la période d'adolescence. Mais les adolescents sont eux aussi dans ces difficultés. Il est d'ailleurs important de préciser que lorsque l'on parle d'enfants dans ce projet, il s'agit de mineurs quelques soient leur âge et donc d'adolescents. Des adolescents qui au-delà de tout ce que l'on vient de citer se retrouvent souvent exclus, désœuvrés, parfois violents, socialement carencés, aux repères culturels et éducatifs précaires...des adolescents qui tentent d'exister.

Ces enfants et jeunes majeurs ont donc besoin de protection, de sécurité, d'affection et de soin. Ils ont besoin de vivre leur vie d'enfants et d'adolescents et de retrouver la place qui est la leur.

En effet, au-delà de ces troubles (de l'attachement, de la conduite, de la personnalité...), il ne faut jamais oublier qu'il s'agit d'enfants qui jouent, qui apprennent, qui s'identifient, qui grandissent, qui aiment. Et comme a pu dire une enfant de 10 ans accueillie en urgence « je croyais que j'allais trouver que des enfants tristes ici...mais ce n'est pas vrai ».

1.3.2 Les parents accompagnés

Pendant longtemps le seul public du FDE était les enfants. Avec, entre autres, la loi de 2007 et le projet d'établissement de 2009, les parents des enfants accueillis sont devenus des acteurs essentiels pris en compte au FDE. Dans le cadre de l'évaluation à mener bien sûr, mais également au travers des Visites Médiatisées menées au FDE et des liens créés et entretenus avec les parents tout au long de l'accueil de leurs enfants.

Le nouveau protocole départemental et « l'arrêt du double suivi » (qui consistait au suivi d'une famille à la fois par un travailleur social de l'ASE et un de l'établissement d'accueil) supprimant le suivi par le travailleur social ASE en 2016, qu'il s'agisse des mesures d'accueil des enfants avec ou sans modalité SAPMN, a nécessité d'associer encore plus les parents et les familles des enfants accueillis au sein du FDE.

C'est ainsi que nous pouvons affirmer que **les parents font aujourd'hui partie du public** du FDE et que tout le projet d'établissement concerne à la fois les enfants et les parents.

Ainsi il n'y aura pas de grande partie identifiée sur le « travail avec les parents /la famille » car ceux-ci sont accompagnés dans le cadre des missions même du FDE. Différemment bien sûr dans les actes du quotidien, différemment aussi car ces parents sont accompagnés dans l'objectif final de protéger les enfants accueillis.

Par parent, il s'agit pour nous de toute personne qui se met dans une position de parent, qu'elle soit le parent biologique, juridique ou symbolique (reconnu et nommé comme tel par l'enfant accueilli).

En revanche, dans tous les cas la question du lien juridique et de l'autorité parentale sera posée. Et bien sûr les actions menées auprès de ces parents différeront en fonction de la nature de ce lien.

Ces parents sont tous dans une situation de **vulnérabilité sociale, affective ou psychique** et peuvent présenter des troubles, souvent du même ordre que ceux repérés chez leurs enfants (troubles de l'attachement, troubles de la personnalité, addictions, ...).

Ils ont eux aussi des besoins que les professionnels du FDE devront prendre en compte et auxquels ils devront répondre directement ou indirectement (dans la prise en charge de leurs enfants) :

- considération et reconnaissance ;
- cohérence et fiabilité ;
- sécurité et information ;
- réassurance ...

De même la notion de parent peut être entendue au titre de la parenté. Ainsi, même si cela se vit moins au quotidien au FDE, les professionnels pourront accompagner les grands-parents, beaux-parents, oncles, tantes, frères ou sœurs, ... tiers qui peuvent faire ressource pour l'enfant accueilli. Ce travail devra être plus et mieux pensé dans les années à venir pour répondre aux besoins des enfants bien sûr, mais également aux évolutions législatives en la matière et aussi comme levier dans un système de protection de l'enfance saturé au niveau des places disponibles et parfois inadapté pour assurer de la continuité pour les enfants.

Dans ce cadre-là, le FDE porte une attention particulière aux **liens entre frères et sœurs**, que ces fratries soient mineures et/ou majeures, accueillies ou pas en même temps au FDE. En effet, conformément à la loi relative à la protection de l'enfant de 2016, mais également dans ce qui est rapporté par les enfants eux-mêmes et leurs représentants, les fratries doivent à priori être considérées comme une ressource pour l'enfant accueilli. Un projet de service éphémère «service fratrie » existe d'ailleurs dans l'établissement et peut être déployé en cas de nécessité et à la demande du Conseil Départemental. C'est le cas au moment où ce projet est écrit (cf partie 2.5.3).



C'est une question qui devra encore être travaillée dans les années à venir au FDE autour de l'évaluation des liens avec la famille élargie, et au sein de la fratrie. Cette question pour les fratries vaut dans le cadre du maintien de ces liens dans la vie quotidienne au FDE et au moment de l'orientation.

1.4 Des valeurs et une éthique à défendre

Un détour par une définition commune des valeurs, de l'éthique et de la déontologie promu au FDE du Gard est incontournable pour mieux appréhender les pratiques mises en œuvre pour accompagner les enfants et leur famille.

Il est effectivement indispensable d'identifier les valeurs et les principes qui guident l'action de chaque professionnel de l'établissement afin que tous exercent dans une même direction et que le socle ainsi déterminé fasse référence.

1.4.1 Les principes du Service Public

Le premier des éléments de ce socle est **le droit et le respect du droit** qui s'impose à tout un chacun dans un état de droit pour protéger les individus de l'arbitraire.

Le droit par lequel le FDE est un établissement public exerçant des missions de service public, dans l'intérêt général avec des professionnels qui ont un statut de fonctionnaires hospitaliers ou

de contractuels de droit public et qui par conséquent sont astreints à un certain nombre d'obligations statutaires. Ainsi en qualité d'agents du service public, les professionnels doivent respecter les principes qui en sont la clé de voûte :

- **l'égalité et la neutralité ;**

Le premier des principes est l'égalité avec son corolaire, la neutralité, qui découle du principe d'égalité des citoyens devant la loi. Ce principe implique donc que l'établissement accueille tous les enfants et toutes les familles sans distinction ni discrimination.

- **la continuité ;**

La mission de l'établissement a pour objet de satisfaire un besoin d'intérêt général sans interruption. Le Foyer se doit donc de pouvoir accueillir des enfants de manière ininterrompue pour satisfaire à leurs besoins. Ce principe se traduit dans les faits par un accueil et un accompagnement possible de jour comme de nuit 365 jours par an.

En outre, cette règle a des conséquences sur le droit applicable aux professionnels de l'établissement. Elle suppose parfois qu'ils restent sur leur lieu de travail au-delà du cadre légal et réglementaire fixé pour garantir la continuité du service proposé aux enfants et à leurs familles.

Cette règle a également des conséquences sur les relations que peut entretenir l'établissement avec ses prestataires dans le cadre des contrats conclus.

- **l'adaptabilité.**

L'établissement doit pouvoir s'adapter aux politiques publiques et aux besoins des enfants et des parents accueillis.

Cette adaptation suppose une évaluation de l'existant, une prise en compte des nouveaux besoins, mais également d'être en capacité de se réinterroger sur les pratiques et les organisations afin de les modifier si nécessaire.

1.4.2 Les autres principes essentiels au FDE du Gard

Au-delà du droit et des règles intrinsèques au statut public de l'établissement, d'autres « principes » sont mis en avant au Foyer de l'Enfance dans les pratiques du quotidien. En effet, si les déontologies qui guident les différentes professions présentes dans l'établissement sont prises en compte, elles ne sont pas communes ou imposables à tous, de même que les valeurs des uns et des autres.

C'est pourquoi il est nécessaire de construire une éthique ou « art de diriger la conduite » commune, qui met en lien les uns et les autres, qui permet de soutenir les pratiques, qui structure solidement l'institution et fédère les professionnels qui y travaillent en donnant du sens à leurs actions.

Ces « principes essentiels », mis au centre d'une réflexion d'équipe il y a quelques années en vue de l'élaboration des projets de service, ont été questionnés dans le cadre de l'élaboration du présent projet d'établissement.

Quatre mots clés, aux éléments de sens parfois imbriqués, sont ici notamment portés par les professionnels :

- **le respect ;**

Respect de l'autre tel qu'il est, dans sa personne, son histoire, sa culture, ses valeurs. Mais aussi perception que la singularité, la différence peut être source de richesse collective.

- **l'humanité ;**

Perception de « l'humain » qui transcende les différences, conviction de la capacité de chacun à évoluer, à progresser... Mais aussi façon d'être dans une relation à l'autre et considération de l'autre.

- **la bienveillance ;**

Comme démarche d'accueil et d'accompagnement, à l'écoute des personnes accueillies et accompagnées, en mobilisant les ressources, compétences et moyens institutionnels utiles pour répondre aux attentes et besoins des personnes.

- **l'engagement.**

Comme détermination à défendre l'enfant ou l'adolescent, que sa parole soit entendue, que sa sécurité soit assurée...

Mais aussi comme implication professionnelle, investissement personnel dans le travail et participation à un collectif œuvrant auprès des personnes accueillies.

1.5 La nature de l'offre et son organisation

Il est difficile de décrire le FDE dans son organisation tant celle-ci peut se trouver modifiée au gré des besoins.

De plus, le risque de l'écrire est de la figer. Il est donc important d'introduire ce chapitre par cette notion de **flexibilité et d'adaptation**. Par conséquent, le choix ne sera pas de faire des grandes parties par service mais de partir des prestations proposées aux enfants et à leurs parents.

Ainsi si le FDE est un établissement, une institution, celle-ci ne doit pas figer. Il s'agirait plus de se penser en dispositif, avec de la souplesse entre les possibilités d'accueils et d'accompagnement.

Pour autant, ce projet d'établissement se doit de décrire un existant et de permettre aux professionnels et aux partenaires de se repérer d'où la nécessité de la présentation qui va suivre.

1.5.1 Un lieu de « placement » unique

Le FDE est un établissement unique, composé de différents services et pôles situés sur tout le territoire gardois.

En effet, de part sa vocation départementale le FDE a des services sur différentes communes du Gard.

Actuellement il est installé sur Nîmes et Bagnols Sur Cèze mais intervient pour des enfants qui vivent bien au-delà de ces deux seules villes.

Le dernier arrêté portant autorisation de fonctionnement pris par le Conseil Départemental en janvier 2017 fixe la capacité d'accueil à 124 places et lits (dont 79 lits et 45 places). Ce nombre de places est dans les faits très souvent dépassé du fait de la sollicitation régulière pour créer des places ou services non-pérennes (mais qui durent parfois plusieurs années), voir éphémères mais également expérimentaux. C'est le cas au moment où ce projet d'établissement est écrit et où l'établissement accueille 202 enfants.

Cette souplesse et ce travail de partenariat de très grande qualité avec le Conseil Départemental permet de répondre aux besoins des enfants (et du Département) tout en limitant la suractivité pour les services existants et ainsi maintenir des conditions de vie et de travail satisfaisantes.

L'admission

De jour comme de nuit, en semaine ou le week-end c'est donc **à la demande du Conseil Départemental**, chef de file de la protection de l'Enfance que l'établissement accueille des enfants ou des jeunes majeurs et accompagne des familles. Cette demande doit être faite par écrit à chaque fois que possible, mais peut aussi l'être à l'oral dans l'urgence. Dans ce cas-là une prise en charge écrite devra être envoyée au plus tard dans les 72 heures afin de remettre la situation en règle administrativement.

En effet l'établissement n'a pas d'agrément justice. Il n'est donc pas habilité à recevoir des enfants qui seraient confiés directement par un magistrat.

De même, si cette demande du Conseil Départemental est incontournable, l'admission au FDE ne pourra se faire qu'après un accord du directeur du FDE. En effet conformément aux textes législatifs et réglementaires **la décision d'admission relève du chef d'établissement**.

Pour faire face aux demandes d'urgences et afin d'assurer un fonctionnement fluide, cette prérogative est généralement déléguée aux cadres socio-éducatifs et aux cadres assurant la garde de direction. Le chef d'établissement peut à tout moment reprendre cette prérogative, notamment dans les situations de grande tension sur les demandes d'accueil.

Le cadre juridique et administratif

*Le FDE est un **établissement social doté de la personnalité morale** propre défini à l'article 312-1-1° du Code de l'Action Sociale et des Familles : Il est donc soumis à une **autorisation de fonctionner** délivrée par le Conseil Départemental pour une durée maximale de 15 ans. Cette autorisation sera renouvelée après avoir répondu aux exigences d'évaluation de la qualité (évaluation interne et externe à ce jour, mais dont une évolution est envisagée à court terme).*

Par ailleurs, étant un **établissement public** régi par la loi N° 8633 du 9 janvier 1986 portant sur les dispositions sanitaires relatives à la Fonction Publique Hospitalière et la loi du 9 août 2019 de transformation de la fonction publique et du fait de ses missions, le FDE a mis en place une organisation qui assure **une permanence dans l'accueil des demandes**. En effet **ouvert 365 jours sur 365 et 24 heures sur 24**, l'établissement est amené à entendre les demandes et à pouvoir y répondre pour une très grande partie (la plupart des services fonctionnant sur ces horaires-là) à tout moment.

Par ailleurs, la continuité du service est assurée par une organisation adéquate, par l'exigence d'un service minimum et par la nécessaire intervention de tous les professionnels en cas de besoin.

Enfin, un système de garde de direction incluant les chefs de service et les directrices est mis en place et permet, là encore, une permanence et une continuité dans les réponses à apporter quel que soit le service concerné.



Cette notion de continuité de service doit être au cœur de l'engagement des professionnels (cf. éthique professionnelle), mais aussi de l'organisation de l'établissement en tant qu'établissement unique, et pas seulement à l'intérieur de chaque service. Il sera important de bien rappeler cette notion pour les nouveaux professionnels.

Le FDE est dirigé par un chef d'établissement, ayant reçu la formation de directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S) à l'EHESP et nommé par le Centre National de Gestion (CNG), après avis du Président du Conseil d'Administration.

Il est l'Autorité Investie du Pouvoir de Nomination (AIPN) dans l'établissement et c'est lui qui représente l'établissement dans les différentes démarches administratives et judiciaires.



Cette autonomie conférée par le statut de l'établissement et celui des directeurs d'établissement social permet une gestion de proximité indispensable au bon fonctionnement de l'établissement. Si des évolutions législatives venaient à modifier ce statut il sera essentiel de mettre en place une organisation permettant de maintenir ce type de gestion.

Concernant ce cadre administratif et juridique il est important de nommer un certain nombre d'instances qui participent au cadre de fonctionnement de l'établissement :

- **Le Conseil d'Administration ;**

Le FDE est administré par un Conseil d'Administration. En application du décret n°2005-1260 du 4 octobre 2005, le Conseil d'Administration est composé de 13 membres ayant voix délibératives dont :

- 6 représentants du Conseil Départemental dont son Président ou son représentant qui assure la présidence du Conseil d'Administration ;
- 1 représentant de la commune de Nîmes ;
- 2 représentants des personnes bénéficiaires des prestations ou, à défaut leurs familles ou leurs représentants légaux. Actuellement il s'agit de représentants de l'Association Départementale d'Entraide des Personnes accueillies en Protection de l'Enfance (ADEPAPE). Si cette présence est précieuse, il serait intéressant de réfléchir dans les années à venir à la participation « directe » d'enfants accueillis ou de parents accompagnés ;
- 2 représentants du personnel de l'établissement qui sont désignés par le directeur sur proposition des organisations syndicales les plus représentatives de l'établissement ;
- 2 personnes désignées en fonction de leurs compétences dans les champs d'intervention de l'établissement ou en matière d'action sociale ou médico-sociale par l'organe exécutif du Conseil Départemental.

D'autres personnes participent au Conseil d'Administration avec voix consultatives, à savoir :

- les directeurs de l'établissement ;
- la directrice de la Direction Enfance et Petite Enfance Famille et/ou de l'Aide Sociale à l'Enfance du Conseil Départemental ;
- un médecin psychiatre ou pédopsychiatre du CHU de Nîmes ou faisant partie du GHT.
- un chef de service (chacun à tour de rôle) ;
- le payeur départemental ou son représentant ;
- la secrétaire de direction, qui assure la prise de note pour le Procès-Verbal.

Les fonctions des membres du Conseil d'Administration sont gratuites. Ce Conseil d'Administration définit la **politique générale de l'établissement** et délibère notamment sur le projet d'établissement, le rapport d'activité, les éléments budgétaires (budget, compte administratif, décisions modificatives), les décisions affectant l'organisation ou l'activité de l'établissement.

Les décisions du Conseil d'Administration sont validées à la majorité des membres présents.

- **Le CTE/CHSCT qui devient le Comité Social d'Etablissement ;**

Le Comité Technique d'Etablissement (CTE) et le Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT) sont des instances consultatives qui associent les représentants du personnel (cf.3.2.2) à la gestion de l'établissement, à la prévention des

risques et à une mission générale en ce qui concerne les conditions de travail des professionnels.

Ces instances donnent des avis sur un certain nombre de sujets et sont des lieux de remontées et d'échanges entre la direction et les personnels.

Avec la loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la Fonction Publique, ces instances ont vocation à fusionner au plus tard le 1er janvier 2023 en une nouvelle instance le Conseil Social d'Etablissement (CSE).

Ce CSE sera consulté sur les questions relatives :

- aux orientations stratégiques de l'établissement en termes d'offre de service, de politique de ressources humaines ;
- à l'organisation interne de l'établissement ;
- aux enjeux et politiques en matière d'égalité professionnelle et de lutte contre les discriminations ;
- aux lignes directrices de gestion ;
- à la protection de la santé physique et mentale, à l'hygiène, à la sécurité des agents dans leur travail, à l'organisation du travail... ;
- aux autres questions qui seront prévues par décrets.



Il sera important en 2021 et 2022 de préparer ce changement et la création de cette nouvelle instance afin que celle-ci reste un lieu central du dialogue social et donc de la participation des professionnels à la construction ou l'adaptation de l'établissement en ce qui concerne le service à rendre aux enfants et à leurs familles, mais également en ce qui concerne leurs conditions de travail.

- **Les Commissions Administratives Paritaires (CAP).**

Profondément remaniées dans leurs missions par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019, ces commissions restent compétentes pour des décisions défavorables aux agents et notamment pour les questions de discipline, de licenciement, de demande par l'agent de révision du compte rendu d'entretien professionnel.

Elles sont composées à parité de représentants du personnels et membres du Conseil d'Administration.

En 2023, trois CAP (une par catégorie A,B,C) remplaceront les 10 existantes.

1.5.2 Hébergement et accompagnement à domicile

Unique par son statut, son organisation et son fonctionnement global, l'établissement propose une multitude de modalités d'accueil directement affectée à la prise en charge des enfants.

- **L'internat** : il s'agit de la prise en charge d'un mineur de jour et de nuit, dans le cadre d'un hébergement en collectif, avec la présence quasi permanente d'un professionnel.
- **Le semi-internat** : il s'agit de la prise en charge d'un mineur ou d'un jeune majeur de jour et de nuit, dans le cadre d'un hébergement en petit collectif, à l'intérieur de l'enceinte du Foyer mais sans présence permanente d'un professionnel.
- **L'externat** : il s'agit de la prise en charge d'un mineur de jour et de nuit, dans un hébergement extérieur à l'enceinte du Foyer, seul ou à deux, en Résidence Habitat Jeune (RHJ) ou appartement extérieur, sans présence d'un professionnel.
- **Le SAPMN** : il s'agit de l'accompagnement d'un enfant confié au service de l'ASE et donc « placé » mais qui a l'autorisation de vivre au quotidien chez son parent ou un tiers. En cas

de danger manifeste, le directeur décide des modalités de mise à l'abri de l'enfant (internat, accueil familial...) et les met en œuvre.

- **L'accueil familial** : il s'agit de la prise en charge d'un mineur de jour et /ou de nuit, chez un assistant familial de l'établissement. Il s'agit essentiellement d'accueils ponctuels.
- **L'accueil Parent(s)-Enfant(s)** : il s'agit de l'hébergement et de l'accompagnement de parents avec au moins un enfant de moins de trois ans.

Ces différentes modalités d'accueil et de prise en charge illustrent la volonté du FDE de diversifier la manière de prendre en charge afin de toujours mieux adapter l'accueil et l'accompagnement à l'âge de l'enfant, à sa personnalité, à ce qu'il a vécu avant son arrivée au Foyer, aux compétences de ses parents et aux possibilités de travailler avec eux...

La diversité de ces modalités permet également de s'adapter aux demandes d'accueil exprimées par le Conseil Départemental, sachant que le choix de certaines modalités relève exclusivement de l'établissement, comme par exemple l'accueil familial.

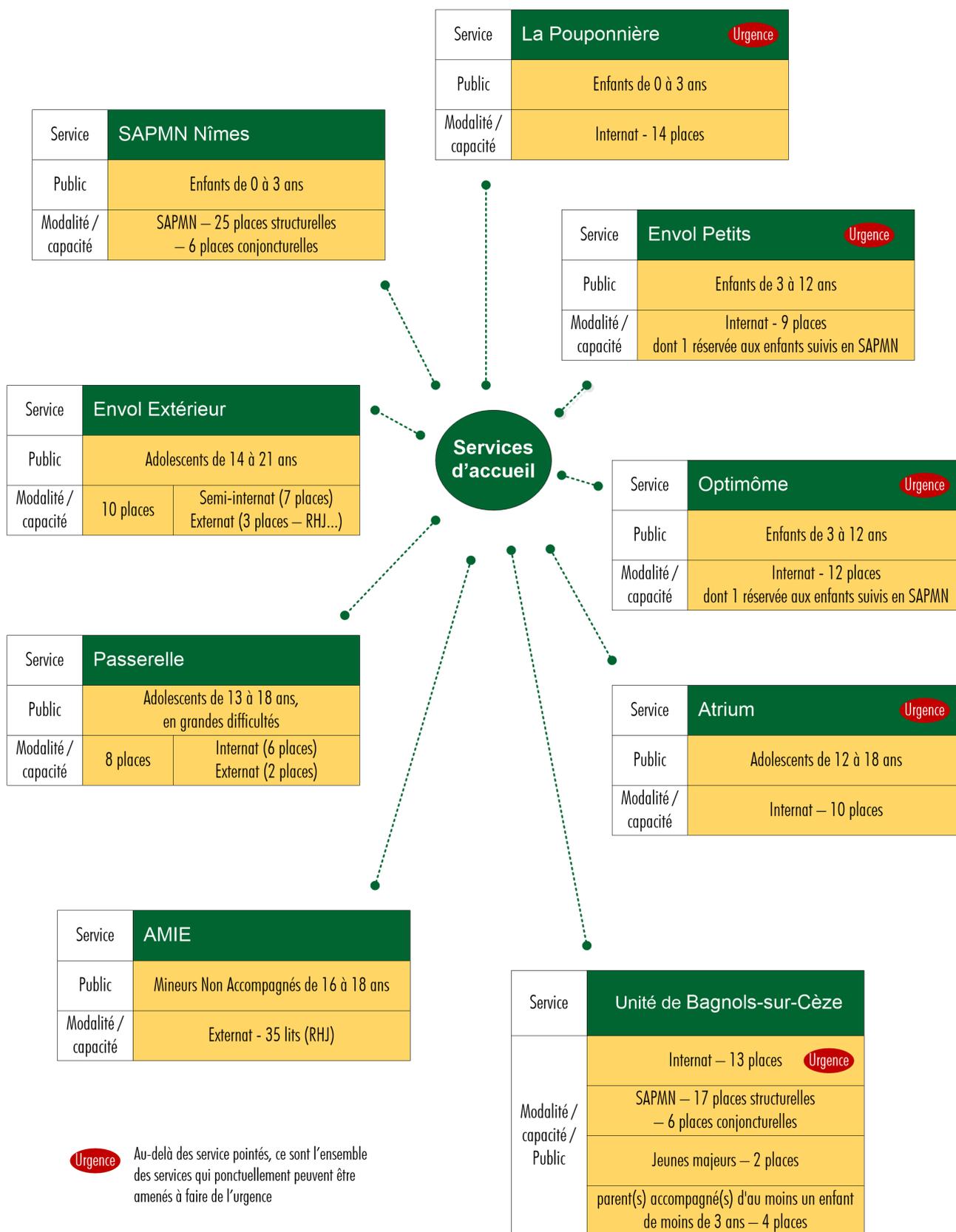
Enfin par cette diversité de modalités, le FDE tente d'intégrer la notion de parcours de vie ou de prise en charge, même si celle-ci se situe dans un temps court.

Pour cette raison, le FDE veille à ce qu'il y ait de la souplesse dans « l'utilisation » de ces différentes modalités.

Ainsi certains services ont différentes modalités en leur sein même, d'autres ont des modalités différentes d'intervention et travaillent en très grande proximité, voir simultanément ; enfin d'autres encore sont distinctes et le travail de relais doit être soigné.

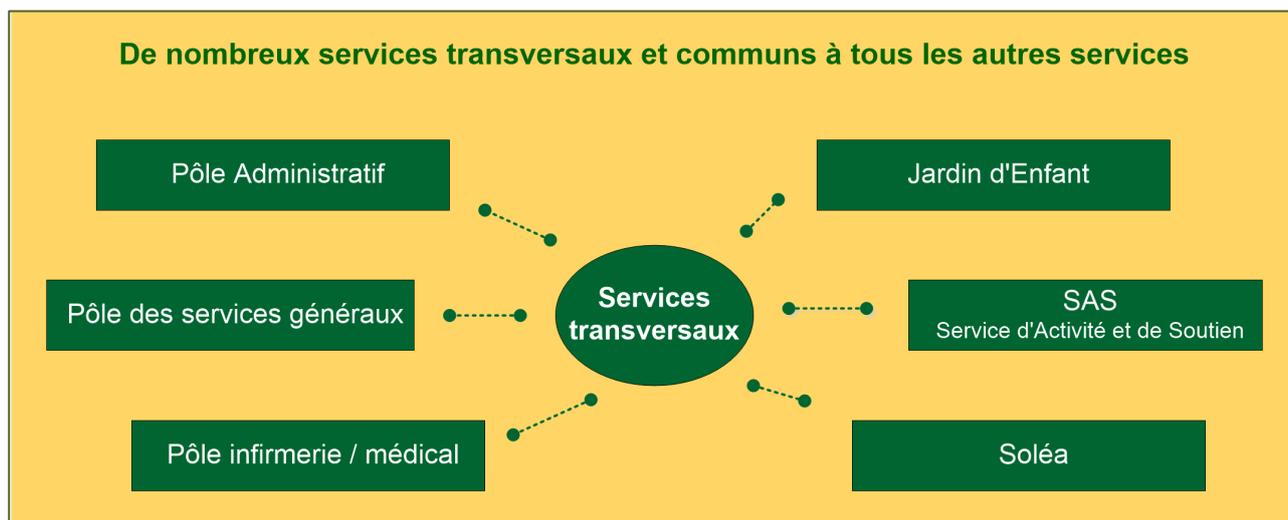
Cette présentation par modalité est essentielle. Pour autant dans l'existant les professionnels et les enfants sont « rattachés » à un service bien identifié qui constitue un lieu de vie ou de travail. Chaque service pourrait avoir un document spécifique qui permettrait de mieux le définir et d'en comprendre le fonctionnement, sachant que cette description est développée chaque année dans le rapport d'activité.

Un établissement organisé autour de l'hébergement et de l'accompagnement à domicile



1.5.3 Un soutien par des services transversaux

Penser le FDE comme un dispositif global, et non pas comme des services mis à côté des uns des autres, n'est pas seulement une vue de l'esprit ou une volonté affichée. En effet, afin de faire vivre cette transversalité, cette solidarité nécessaire à l'accueil d'urgence et à ce que doit être un lieu de vie avec des personnes connues et reconnues des enfants, de nombreux services transversaux et communs à tous les autres services existent au FDE.



Ces services sont supports, relais, liens, complémentaires. Il s'agit de :

■ **Soléa**

Mission : service d'accueil, d'investigation et de régulation des admissions. Ce service fait le lien entre l'extérieur qui fait les demandes d'accueil et l'intérieur, les groupes d'accueil, qui vont accueillir l'enfant.

Service qui veille à une connaissance partagée de la situation familiale, à une co-construction de la Fiche Individuelle d'Evaluation (FIE)

- Liens avec les autres services : ce service intervient sur l'ensemble de l'établissement même s'il ne le fait pas en direct pour les enfants et familles de Bagnols-sur-Cèze et de la pouponnière en 2021.
- Professionnels : équipe pluridisciplinaire d'Educateurs Spécialisés, de psychologue, de temps de secrétaire et de cadre socio-éducatif.

■ **SAS – Service d'Activité et de Soutien**

Missions : venir en soutien des missions des services d'accueil par des activités ludiques, sportives, culturelles, des accueils de jour comme de nuit, mais aussi d'interventions pré- et para-scolaires autant que préprofessionnelles, en individuel ou en collectif.

Ces missions sont menées également lors de remplacement « au pied levé » sur les services d'accueil en cas de besoin, de jour comme de nuit.

Enfin, l'accueil chez les assistants familiaux permet de développer une autre observation de l'enfant et de mieux affiner les éléments d'observation et d'évaluation.

Ce service permet également un renfort de professionnel en nombre sur les groupes d'accueil lorsque cela est nécessaire.

- Liens avec les autres services : ce service intervient sur les services d'accueil, à l'extérieur, dans des locaux dédiés ou sur des activités extérieures.
- Professionnels : équipe pluridisciplinaire d'Educateurs de soutien, d'agents de soutien à la veille de nuit, d'animateurs, d'assistants familiaux, de temps de secrétaire et de cadre socio-éducatif.

■ **Jardin d'Enfant**

- Missions : accueil de jour pour des enfants âgés de 18 mois à 4 ans. Capacité : 8 places.

Outil de soutien pour les enfants accueillis sur les services d'accueil, pour affiner les observations, permettre de proposer des activités éducatives, ludiques et pré-scolaires et préparer l'entrée à l'école dans un cadre repérant et à effectif réduit.

Ce service peut accueillir des enfants non pris en charge sur les groupes d'accueil dans le cadre de places d'accueil de jour.

- Liens avec les autres services : lien important avec le SAPMN, la Pouponnière, Optimôme et Envol Petits (groupes d'accueil qui ont des enfants âgés de 18 mois à 4 ans)
- Professionnels : éducateurs de jeunes enfants ou auxiliaires de puériculture dont un exerce aussi au SAPMN pour assurer le lien et la continuité pour les enfants et les parents.

■ **Pôle Infirmier/médical**

Missions : venir en soutien des services d'accueil pour les aspects médicaux et plus globalement concernant la prise en charge de la santé des enfants confiés, y compris dans le cadre de l'évaluation.

- Liens avec les autres services : travail avec tous les services d'accueil. Pas d'intervention directe (sauf exception) auprès des enfants suivis en SAPMN et à la Pouponnière.
- Professionnels : 2 infirmières qui travaillent sous la hiérarchie d'un médecin de PMI (0.50ETP) actuellement mis à disposition par le Conseil Départemental.

■ **Pôle des services généraux**

Missions : il assure le bon fonctionnement de l'établissement sur les aspects entretien, maintenance, logistique, cuisine.

Les professionnels de ce pôle sont amenés à intervenir directement auprès des enfants notamment dans le cadre d'accompagnements scolaires, de réparation, d'accueil en immersion professionnelle.

- Liens avec les autres services : il intervient sur tout l'établissement, à l'exception des professionnels de Bagnols-sur-Cèze qui sont rattachés exclusivement à ce service.
- Professionnels : Lingerie : 1 professionnel - Entretien locaux : 2 professionnels (1.5 ETP) - Maintenance : 5 professionnels dont 1 à Bagnols-sur-Cèze - Economat : 1 professionnel - Cuisine : 5 professionnels dont 1 à Bagnols-sur-Cèze.

■ **Pôle Administratif**

Missions : Assurer le bon fonctionnement administratif de l'établissement dans le champ des finances, des ressources humaines, de l'informatique.

- Liens avec les autres services : avec tous les services.
- Professionnels : Ressources Humaines : 3 professionnels (2 ETP) dont la responsable RH qui exerce également sur le CDAF dans le cadre de la direction commune. Comptabilité : 2 professionnels (1.5 ETP) dont le responsable finance devrait exercer également sur le CDAF dans le cadre de la direction commune. Direction : 1 chef d'établissement et 1 directeur adjoint commun avec le CDAF dans le cadre de la direction commune. Les secrétaires éducatives (4 ETP), rattachés aux services d'accueil, participent à ce pôle administratif.

2 Principes d'action et actions essentielles

Comme il a déjà été dit, ce projet d'établissement ne peut pas décrire la totalité des actions menées au FDE. Il va donc s'agir dans cette 2ème partie de mettre en avant les principes d'actions et actions essentielles qui sous-tendent et structurent le quotidien.

Ceci devra **faire référence**, permettre aux professionnels de s'appuyer sur ces grands axes pour penser, agir, construire, ajuster, adopter, créer leurs pratiques professionnelles.

2.1 Des postures professionnelles adaptées

Pour pouvoir accueillir, prendre en charge, accompagner et soutenir les enfants, les professionnels ont le souci d'adopter des postures professionnelles « essentielles ».

Ces postures ont pu être abordées dans les chapitres précédents (chapitre 1.4 - Des valeurs et une éthique à défendre, chapitre 2.3 - Répondre aux besoins des enfants), toutefois elles font ici l'objet d'un point de focus manifestant une importance que les professionnels ont souhaité donner aux items évoqués ci-dessous.

Créer du lien

Si cette notion peut paraître évidente, il est utile de l'expliciter.

Créer du lien au FDE, c'est avant tout être connu et reconnu par les enfants : les enfants vivent au FDE, ils rencontrent beaucoup de professionnels différents. Il est nécessaire qu'ils s'identifient et qu'ils soient identifiés par les enfants avec qui ils vont forcément être en interaction, aussi minime soit-elle. Les professionnels doivent être des repères sécurisants pour les enfants.

En tant qu'adulte qui travaille dans l'établissement, tout professionnel se trouve dans une posture éducative avec chaque enfant.

Cette phase de connaissance et de reconnaissance est le préalable à la création d'une relation. Le professionnel doit aller à la rencontre de l'enfant, de ses parents. Il se doit « *d'aller le chercher* » là où il est, là où il en est de sa relation aux autres, aux adultes, aux éducateurs, psychologues et autres...

Les professionnels se doivent de décoder, de comprendre les codes de l'enfant, ... des pleurs d'un nourrisson au langage vulgaire d'un adolescent... Le professionnel doit pouvoir partir de cela pour tenter de créer une relation de confiance. Il devra faire de même avec le parent et tout particulièrement dans le cadre du SAPMN.

Pour autant, comprendre ces codes cela n'est pas forcément les utiliser. C'est se rappeler que s'ils sont nécessaires pour entrer en relation, le professionnel doit toujours rester un modèle d'identification positif pour le jeune ou le parent :

- un adulte fiable, inséré, qui respecte l'autre, bienveillant... ;
- un fonctionnaire aussi, compte tenu du statut de l'établissement, qui transmet les valeurs de la République Française ;
- un professionnel qui a un devoir d'exemplarité ;
- une personne qui peut dire qu'il est certes un professionnel mais pas une machine, qu'il a des failles et des limites. Nommer ces limites est essentiel car cela permet à l'enfant de tolérer les siennes, de supporter le « négatif » en lui, et aussi de se penser comme pouvant atteindre ce modèle ; ceci étant une ressource importante pour grandir.

De plus, les enfants vivent avec ces professionnels, ils les « sentent », les connaissent, et leur parcours en font souvent de fins connaisseurs des émotions qu'il ne faut pas sous-estimer.

Créer du lien c'est ce que les enfants nomment de bien au FDE : « ce sont les éducateurs, les relations avec eux ».

Créer du lien, c'est aussi se sentir compris, être entendu, pour l'enfant, le parent mais aussi pour le professionnel.

Créer du lien avec le parent c'est faire baisser autant que possible « l'asymétrie » entre lui et le professionnel ; c'est limiter la position haute du professionnel « qui sait », c'est s'appuyer sur les compétences du parent, c'est comme a pu dire une mère, interrogée dans le cadre de l'élaboration de ce projet : « quand je suis au foyer, je ne me sens pas jugée, les gens ne me font pas ressentir ce que le juge m'a dit. Du coup, ça fait du bien »

Poser un cadre

Essentiel pour répondre aux besoins des enfants, nécessaire pour travailler avec les parents, être en capacité de poser le cadre, de rappeler la règle est une autre posture professionnelle que doit adopter chaque professionnel du FDE. En effet, si tous les professionnels n'ont pas cette fonction, tous sont légitimes pour intervenir auprès d'un enfant (avec bien sûr des nuances selon le contexte, l'enfant et surtout le lien que l'on a avec lui).

Poser le cadre, énoncer la règle permet de fixer un contour solide, mais qui, à l'intérieur, laisse des marges d'action.

Un cadre qui va permettre le vivre ensemble, qui va inclure la vie dans le FDE comme un des lieux de la société.

Un cadre qui va permettre la transmission de normes et de valeurs, qui va permettre aux enfants (mais aussi aux parents) de se construire dans une « certaine normalité » pour pouvoir s'insérer socialement. Un cadre qui doit permettre de sécuriser.

Un cadre qui permet d'en éprouver les limites, qui permet même de les dépasser tout en ayant conscience qu'elles ont été franchies. Un cadre qui permet des exceptions.

Pour cela, il faut que le cadre soit clair, repérable et fiable. Dans la forme, il faut que ce cadre sache être ajustable, posé avec souplesse, qu'il ne détaille pas les moindres faits et gestes et qu'il soit connu et porté par tous.

Être capable de souplesse

En effet, cadre ne veut pas dire rigidité. Les professionnels du FDE doivent adopter une posture professionnelle de souplesse, d'agilité, de capacité à se « décaler », d'adaptation permanente. Tenir à tout prix une position, un cadre c'est prendre le risque qu'il ne fasse plus sens, qu'il explose et que de sécurisant il devienne maltraitant ou persécuteur.

Compte tenu des profils et des problématiques différentes traversées par les enfants et leurs familles, ce cadre devra s'adapter, évoluer, être nuancé. Il faudra un cadre flexible, qui s'ajustera, qui pourra être « repoussé » dans l'intérêt des enfants. Cela nécessite aussi des espaces pensés pour le réinterroger.

Cette marge d'adaptation et de souplesse aura cependant des limites : celles de la loi, et de l'obligation de parler à plusieurs, en équipe, cette adaptation du cadre. Des adaptations qui

devront faire l'objet de validations, quand elles seront plus importantes (dans un souci de responsabilité et de cohérence).

Au-delà de la souplesse du cadre lui-même, il sera nécessaire de penser la manière de poser le cadre. Celle-ci devant elle aussi s'adapter et s'ajuster... à l'enfant, au parent ... au professionnel.

Se penser avec des limites : réussites et échec

Les professionnels au FDE peuvent souvent être mis à mal et ressentir un sentiment d'échec dans la prise en charge des enfants et l'accompagnement des familles. Si cela paraît plus fort pour les professionnels travaillant avec les adolescents, cela est vrai aussi avec les plus petits.

Cela peut notamment s'expliquer par :

- un décalage entre l'investissement du professionnel et le « résultat » obtenu (le résultat étant souvent un idéal pour l'enfant ou pour le professionnel – exemple : 1 mois pour rescolariser un enfant... qui sera exclu au bout de deux jours) ;
- des faits et événements qui mettent à mal le travail entrepris (exemple : orientation brutale, séparation d'une fratrie, limitations drastiques des DVH) ;
- un sentiment d'impuissance quand on désire « trop » pour l'enfant et le parent... qui n'arriveront pas à l'endroit du désir.

Or il est important de se rappeler ce que disait un philosophe et pédagogue des Lumières « l'éducation est la science des limites ». Nul éducateur ne peut prédire l'influence de son art sur la personne confiée, et encore moins le devenir de celle-ci à partir du seul travail éducatif accompli. Le but de la relation éducative n'est pas dans la confrontation d'un individu à une norme (celle de la société, celle que l'on souhaite pour lui...) mais dans le maintien de celui-ci dans l'existence.

Pour autant, et avec cela en tête, il est important que les professionnels du FDE :

- continuent à **désirer pour l'enfant**, ses parents mais aussi et surtout « avec eux ». **Faire avec eux**, créer un mouvement de dynamique positif ;
- partent de la réalité de l'enfant, de ce qu'il vit pour **se fixer des objectifs atteignables**, avec le principe des petits pas ;
- acceptent et n'oublient pas de **regarder le positif**, ce qui marche et pas seulement les insuffisances de l'accueil et de l'accompagnement ;
- **acceptent de ne pas voir les « effets » positifs** de l'intervention, effets qui auront peut-être lieu de longs mois, voire années après l'accueil ;
- **évitent une posture d'échec** qui risque d'entraîner un rejet de l'enfant « c'est sa faute si je n'arrive pas à bien faire mon travail », et pour cela partagent en équipe pour réduire le sentiment d'échec (et non pas le cultiver) ;
- **acceptent d'être « jugé comme responsable » par l'enfant et/ou ses parents du placement et de ses conséquences.**



La question de la posture professionnelle paraît indispensable à aborder dans un projet d'établissement. Pour autant, elle ne se décrète pas, elle ne s'apprend pas dans les livres... elle se vit, s'expérimente et se transmet. Elle s'inscrit dans un processus dynamique où rien n'est jamais terminé.

Cette question de l'émergence d'une posture professionnelle, de ce qui fait l'identité professionnelle, de sa transmission, celle qui permet au mieux d'accueillir et d'accompagner au FDE est un véritable enjeu pour les années qui viennent.

2.2 Respect des droits et promotion de la bientraitance

L'accueil des enfants et de leurs parents au FDE doit se faire dans le respect de leurs droits. Or cela n'est pas toujours évident dans un quotidien institutionnel où le collectif prend parfois le pas sur l'individuel, où la protection vient limiter l'exercice des droits des parents et les droits des enfants, où l'expression et la participation des personnes accueillies est limitée par un cadre d'accueil contraint qu'elles ont rarement choisi.

Pour autant, il est essentiel dans ce projet d'établissement de rappeler les droits de ces enfants et de leurs parents et d'indiquer la manière dont on en garantit l'exercice : par la promotion de l'éthique professionnelle, par une politique de prévention et de gestion des risques (et notamment ceux de maltraitance).

2.2.1 Droits des enfants et de leurs parents

Il ne s'agit pas ici de réécrire la « charte des droits et libertés » en établissement, ni de citer mot à mot le code civil ou le CASF. Il va s'agir de rappeler succinctement les droits que nous devons garantir aux enfants et aux parents :

■ **Respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité**

Cela signifie notamment que chaque enfant ou parent est **respecté dans ses orientations religieuses, sexuelles, politiques**.

De plus, chaque enfant se voit offrir un **espace privatif et personnel**, même si chacun ne bénéficie pas d'une chambre individuelle. Les enfants sont invités à personnaliser cet espace même pour un accueil limité dans le temps.

Des **lieux de rencontres enfants/parents** existent et peuvent être utilisés pour permettre des temps d'intimité.

■ **Confidentialité et accès à toute information ou document relatif à la prise en charge**

Le droit au **secret des informations** est rappelé régulièrement même si la vie en collectif rend cela complexe.

Ainsi, la présence de tel ou tel enfant ou parent accompagné ne sera jamais divulgué à un tiers sauf demande judiciaire en bonne et due forme.

Une **formation sur le secret professionnel** est organisée tous les ans dans l'établissement.



Tout enfant ou parent a accès aux documents qui le concerne pendant son accueil, et bien au-delà dans le cadre de la conservation des dossiers durant 99 ans. En cas de demande de consultation, un accompagnement adapté est prévu. Un processus existe bien, cependant une procédure devra être écrite et diffusée.

L'information au droit d'accès devra être inscrite dans les livrets d'accueil.

■ **Information sur l'établissement et sur les droits fondamentaux / droits des usagers**

Les documents de la loi 2002-2 (livret d'accueil, charte des droits et libertés, DIPIC, règlement de fonctionnement, ...) existent dans l'établissement. Ils favorisent la compréhension du cadre d'accueil, et explicitent les différents dispositifs garants de l'exercice effectif des droits.

Les droits des enfants sont rappelés de manière synthétique dans le livret d'accueil et également au moment de l'accueil pour les parents.

La charte des droits et libertés est affichée dans tous les groupes de vie.



Les documents d'information de l'utilisateur ne sont cependant pas suffisamment utilisés et ne sont pas tous régulièrement mis à jour. Cela sera à travailler dans les années à venir.

Il pourrait par ailleurs être intéressant de créer un outil visuel ou numérique (site internet à destination des parents) qui favoriserait une information plus contextuelle, plus réactive et qui pourrait même être un support de participation des parents.

■ **Expression, représentation et participation au projet d'accueil et à la vie institutionnelle**

Concernant son projet d'accueil, l'enfant est toujours sollicité (exception faite des plus jeunes) pour donner son avis. Cet avis est souvent retranscrit dans les rapports écrits. Il en est de même avec les parents, avec qui le projet est coconstruit à chaque fois que possible.

Concernant la représentation de l'enfant, c'est le détenteur de l'autorité parentale qui a cette mission. Pour autant, il est important de rappeler que la loi consacre le principe pour un enfant d'avoir accès à un avocat, tout comme un administrateur ad hoc peut lui être désigné lorsque ses intérêts sont en opposition avec ceux de son représentant légal.

Concernant la vie institutionnelle, les enfants accueillis bénéficient chaque semaine de temps collectifs d'expression « réunions des jeunes », où ils peuvent faire part de demandes et de critiques sur le fonctionnement du FDE.

Pour autant, des parents interrogés dans le cadre de l'élaboration de ce projet d'établissement ont pu souhaiter « que notre parole soit plus entendue, surtout sur nos droits ; ça met trop de temps quand on dit quelque chose et que ça redescend, il faudrait faire de grandes réunions ».



Un temps collectif de participation avait été pensé pour les parents lors du dernier projet d'établissement, mais n'a pas vraiment fonctionné (faute de présence des parents, cette instance a été abandonnée). Il serait important de repenser cette participation des parents dans les années à venir. L'hypothèse d'un outil « enquête famille » avait été envisagé lors de la dernière évaluation interne et cela mériterait d'être reconsidéré.

De même ; il est important de réfléchir à comment la parole des enfants et des parents est prise en considération. Comment en tient-on compte ? Comment mieux restituer à l'autre ce que l'on a entendu, et ce que l'on fait de ce qu'il nous a adressé ?

Enfin, la connaissance des fonctions et des possibilités d'interpellation des avocats de l'enfant et des administrateurs ad hoc devront être mieux connues.

■ **Respect de l'autorité parentale**

Un souci important est apporté à la place des parents et au respect de leur autorité parentale. L'accueil au FDE restreint forcément l'exercice de cette autorité parentale. Pour autant, cela est systématiquement parlé aux parents et aux enfants.

Les parents sont associés autant que possible à la vie de leur enfant, avec les limites posées par le cadre judiciaire mais également celles que peut constituer l'intérêt de l'enfant. Les documents actes usuels / actes non usuels sont également un guide mis à la disposition des différents professionnels.

Les parents sont **informés** des différents évènements de la vie de leur enfant, des problèmes de santé, de la scolarité, des éventuelles fugues,...

Une des difficultés majeures dans l'association des parents mais également de l'enfant sont les **paradoxes et injonctions paradoxales** entre contrainte / adhésion... et même consentement éclairé. En effet, il s'agit au FDE d'associer, de faire consentir, voire adhérer des parents et des enfants qui ne sont pas d'accord avec l'accueil dans l'établissement. Cette notion est importante et devra **rappeler le droit au refus** : des parents et/ou des enfants ont le droit d'être en désaccord avec la mesure de placement, avec les modalités d'accueil dans l'établissement. Pour respecter ce droit, en parallèle de l'exécution d'une mesure de justice et d'un mode de fonctionnement de l'établissement contraignant, les professionnels donneront à chacun, enfants et parents, une information sur les droits de recours et les interlocuteurs à solliciter (avocat, administrateur ad hoc, procédure en appel, ...).

2.2.2 Promotion de la bientraitance et prévention de la maltraitance

Pour répondre aux droits des enfants et de leurs parents cités ci-avant, l'établissement se doit d'être dans une démarche de **promotion de l'éthique professionnelle** déclinée au début de ce projet d'établissement. Par une mise en œuvre dans les actes du quotidien, dans les postures professionnelles, c'est une **promotion de la bientraitance** qui est visée.

La bientraitance peut être définie comme une « *culture du respect de la personne, de son histoire, de sa dignité et de singularité* » (Cf. ANESM). Cette bientraitance doit être repérable dans la gouvernance (conseil d'administration, directeurs, chefs de service) et le fonctionnement de l'établissement.

Mais la bientraitance c'est aussi la mise en place de points de vigilance afin de prévenir les situations de maltraitance. En effet, au sens de l'ANESM, la bientraitance est aussi une démarche volontaire qui vise à promouvoir le bien être de l'usager en gardant présent à l'esprit les risques de maltraitance auxquels sont particulièrement exposées les personnes dites « vulnérables ».

Maltraitance institutionnelle et conduites maltraitantes – des facteurs multiples

Afin de lutter contre la maltraitance et la prévenir, il est important de nommer que le FDE est un lieu à « haut risque » de survenance de ce type de situations et de **questionner même de façon théorique, des dérives possibles**. Les risques de maltraitance peuvent résulter :

- d'un **public vulnérable** : en souffrance, dans le refus de l'accompagnement, dans la fuite (fugues, déni des difficultés, ...), d'une très grande fragilité (jeune âge, handicap, « habitué à la maltraitance », ...), dans des passages à l'acte violents... ;
- du **cadre d'accueil** : accueil collectif d'enfants aux problématiques différentes (risque que l'intérêt du groupe passe avant l'intérêt d'un enfant, enfant victime de la violence d'un autre, les ruptures sèches ...), pas assez de moyens humains et matériels pour permettre un ajustement total aux besoins des enfants ; difficulté de trouver un équilibre entre prévention des risques et respect des libertés (chambres fermées, recours à l'isolement, à la « contention » médicamenteuse, ...) ; temps de l'institution long ou court mais inadapté, absence d'action ou de réaction face aux mises en danger des enfants... ;
- de **professionnels** qui sont des hommes et des femmes et peuvent rencontrer des difficultés dans l'accueil des enfants et l'accompagnement des familles : être maltraitants individuellement, avoir un positionnement professionnel inadapté (rejet, retrait de la relation, négligences...), professionnels qui n'appliquent pas les mêmes consignes et rendent le cadre incohérent, qui se sentent maltraitants...

Les items suivants ne constituent pas une liste exhaustive, mais témoignent de leviers évoqués par les professionnels dans la démarche d'élaboration du présent projet d'établissement.

■ Connaître et reconnaître les droits et besoins des enfants et des parents

Le FDE met en place : des formations de tous les professionnels aux besoins fondamentaux des enfants, formation au référentiel ESOPPE, formation sur l'autorité parentale, mise à disposition des recommandations des bonnes pratiques relatives à la promotion de la bientraitance et prévention de la maltraitance, formation sur la bientraitance...

■ Garantir du tiers (y compris symbolique) dans toutes les relations professionnel / enfants-parents

Être à plusieurs, différents... pour passer le relais, prendre de la distance, reprendre, réélaborer, dénoncer, « *on n'est jamais seul au FDE* ».

Les professionnels du FDE sont confrontés à des situations d'extrêmes tensions sur le plan émotionnel et exposés à des phénomènes de violences importants (insultes, menaces, violences physiques, ...). L'enjeu pour l'établissement est d'aider le professionnel à **maintenir une posture professionnelle adaptée**. L'établissement doit servir de garde-fou. Pour cela, il est important que le professionnel ne soit pas seul dans ces situations, qu'il puisse nommer et déclarer ce qu'il vient de vivre et qu'il puisse être soutenu (Cf. protocole violence). Le psychologue, de part sa formation, pourra prendre une place particulière dans cette écoute et ce soutien.

Des séances de **débriefing collectives et individuelles** sont possibles pour chaque professionnel qui en ressent le besoin. Il est aussi important de maintenir **des lieux d'échanges**, ouverts formels (comme les réunions) ou informels; une **proximité et une accessibilité des chefs de service, de la direction** pour les professionnels. De plus, les séances d'**APP** permettent d'aborder les situations préoccupantes et de dégager des pistes de travail bienveillantes avec l'appui d'un tiers extérieur.

Enfin, le FDE dispose d'une **procédure formalisée de traitement des dysfonctionnements** qui décrit la conduite à tenir en cas d'actes de maltraitance au sein de l'établissement concernant les enfants accueillis. L'existence d'une procédure départementale de signalement institutionnel est également un outil à utiliser en cas de nécessité, pour que l'institution FDE, ne soit pas seule non plus.

■ Maintenir des lieux d'expression pour les enfants et les parents

Les leviers d'une prévention sont ici les réunions des jeunes, un accès facilité pour l'usager aux chefs de service, à la direction.

■ Favoriser la mobilité professionnelle

La mobilité contribue à lutter contre l'usure professionnelle et la banalisation de certaines attitudes « maltraitantes ». Cela permet l'apport d'un regard nouveau sur les pratiques, d'une expérience autre, d'une nouvelle dynamique qui questionnent le sens. Au FDE, la proposition de mobilité interne ou externe est favorisée (Cf. partie RH).

■ Réduire les écarts entre théorie et pratique (entre projet d'établissement et pratiques effectives)

Le projet d'établissement est le document cadre à l'intervention et il est remis à tous les professionnels de l'établissement.

Les nouveaux professionnels devront tous lire le projet d'établissement pour bien percevoir le sens des actions menées et questionner les écarts.

Les réunions d'équipe et notamment celles de fonctionnement doivent être l'occasion de questionner les pratiques professionnelles.

La démarche qualité (cf partie 4) doit également être un levier pour réduire ces écarts.

■ **Sécuriser les situations de dangers (matériels, de déplacements, alimentaires...)**

L'établissement dispose de procédures sur les conduites à tenir en cas de panne ou de dysfonctionnement (eau, électricité, chaudière, ...) et de numéros d'urgence la nuit et les week-ends.

L'établissement dispose d'un plan bleu qui détaille les modalités d'organisation en cas de crise climatique ou sanitaire, et notamment en cas d'inondation, ce risque étant fort au FDE.

Les véhicules et matériels sont régulièrement révisés. Une vigilance particulière doit être apportée par tous (Cf. partie sur la gestion des ressources matérielles).

Vérification du bon respect des procédures alimentaires : le FDE dispose d'un plan de maîtrise sanitaire (PMS) qui décrit les mesures prises par l'établissement pour assurer l'hygiène et la sécurité sanitaire de ses productions vis-à-vis des dangers biologiques, physiques et chimiques.



Pour mieux prévenir cette maltraitance, quelques axes complémentaires sont imaginés :

- inclure la notion de bientraitance dans le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux professionnels ;

- faciliter l'expression des enfants et parents par des « boîtes à idées » ;

- travailler sur un plan de prévention des risques de violences, service par service ;

- le plan bleu, réalisé en 2009, mériterait d'être réactualisé, notamment au regard des notes en lien avec la crise sanitaire de la COVID 19.

2.3 Accueillir et évaluer

Plus qu'une mission historique, ces deux actions « d'accueillir » et « d'évaluer » sont des bases du travail au FDE, ses points forts, ce qui est attendu par le service gardien qu'est l'ASE.

En effet, le FDE sait accueillir des enfants, des parents, des tiers à tout moment du jour et de la nuit, de façons imprévues ou préparées.

Mais, bien accueillir dans ces différentes circonstances, c'est toujours avoir à l'esprit que si l'établissement et les professionnels sont toujours dans cette posture d'accueil, ceux qui arrivent sont dans un moment critique.

La crise, l'urgence, la souffrance, le soulagement font de ce moment-là un temps crucial, qui marque. La plupart des enfants disent longtemps après qu'ils « se souviennent du moment où ils sont arrivés », et un parent interrogé pour l'élaboration de ce projet a rappelé « que ce qui est important c'est qu'on m'explique où je suis, et ce que font les gens ici ».

Il est donc indispensable de toujours penser cet accueil (ne pas le banaliser...) et d'avoir en tête l'importance de ce moment pour les personnes accueillies.

Ce qui est essentiel pour bien accueillir

Les principes qui vont être déclinés doivent pouvoir l'être dans toutes les situations d'accueil, y compris en sureffectif, dans des situations où le FDE n'est pas « à priori » le meilleur lieu d'accueil pour cet enfant-là.

Ainsi il est essentiel :

- de **se rendre disponible pour cet accueil** : sur un temps dédié, dans une présence à l'enfant, à ses parents (s'ils sont là), et même à celui qui accompagne l'enfant.

Ainsi malgré l'urgence, il est toujours important de penser le meilleur créneau horaire (le début d'après-midi est toujours mieux que le weekend par exemple). Evidemment, lorsque cela n'est pas possible il est important que le professionnel pense cette disponibilité qu'il doit à l'autre, ce temps d'écoute, y compris la nuit, au moment d'un repas...

- de **penser à qui accueille**. En effet si l'urgence nous amène à ce que celui qui accueille soit celui qui est là, il est important de penser l'importance que ce professionnel aura pour les personnes accueillies. Bon, le plus souvent, mais aussi mauvais objet, il fera point de repère. Ainsi, il sera important de penser à qui doit être présent, lorsque cela est anticipable.

Ainsi, la plupart du temps, le professionnel du groupe de vie, qui est présent lors de l'arrivée de l'enfant, sera un de ses référents.

Les professionnels de Solea, présents également dans une très grande majorité des accueils, auront aussi une importance particulière et devront l'avoir en tête pour la suite du séjour de l'enfant.

- de **faire une place** dans l'établissement. En effet, accueillir un enfant et les personnes qui sont en lien avec lui, c'est les considérer, leur dire qu'il y a une place au FDE pour eux, malgré la difficulté de concilier leur singularité et le collectif.

C'est aider les personnes à penser cet accueil dans leur vie et les jours qui suivront pour leur permettre de se projeter, pour limiter le traumatisme que cela peut constituer, pour aider à se penser dans de la continuité et éviter le sentiment de rupture. Ainsi il sera important de nommer que l'on reconnaît cet enfant qui a déjà été accueilli.

Faire une place, c'est aussi penser la présentation aux autres enfants accueillis. C'est faire une place physique : une chaise à la table du repas, un lieu rassurant pour l'enfant lui permettant une certaine intimité...

Ainsi à chaque accueil, les professionnels anticipent la meilleure place pour cet enfant-là dans un contexte donné : celui de la singularité de l'enfant accueilli, éventuellement de ses parents, et celui du contexte du groupe.

- de **préparer l'accueil**, y compris a minima. C'est l'institution entière qui doit être prête à accueillir à tout moment et cela se prépare afin d'être réactif (organisation horaire, stocks de lits, de matériel, de vêtements, connaissance de cette permanence de l'accueil par les professionnels...). Ce sont les professionnels qui doivent avoir toujours en tête cette possibilité d'accueil comme une opportunité de mettre à l'abri un enfant en danger et pas comme un enfant en plus, qu'on nous impose, ou qui va changer (encore !) la dynamique du groupe. Ce sont les enfants déjà présents qui doivent savoir qu'un « nouveau » peut arriver à tout moment.

Ce sont, à chaque fois que possible, des accueils que l'on cherchera à préparer pour limiter la « violence » de la séparation d'avec son lieu de vie habituel, pour avoir les éléments nécessaires à un bon accueil et aux jours qui suivront (éléments médicaux, coordonnées des parents...), pour rassurer enfants, parents et partenaires.



La place des professionnels de nuit, qui assurent eux aussi des premiers accueils, devrait être mieux pensée dans l'importance qu'ils peuvent avoir pour les enfants.

Il est important également selon les accueils de penser aux compétences spécifiques que devra avoir le professionnel et ainsi penser la présence de la psychologue, de l'infirmière lorsque cela paraît nécessaire.

Des outils existent au FDE pour aider à penser cet accueil (protocole d'accueil, liste des pièces à demander...). Ils pourront encore être améliorés par une plus grande efficacité mais surtout par une meilleure connaissance et appropriation de ces outils par tous les professionnels concernés.

Evaluer

Après l'accueil de l'enfant et sa mise à l'abri, l'action des professionnels est sous tendue par la nécessité d'évaluer.

Il s'agit, dans le cadre de la mesure judiciaire ou administrative (OPP, AP, accueil 72h, ...), d'évaluer pour :

- **adapter la prise en charge** au FDE avec cet enfant-là, dans sa singularité, son histoire et sa réalité du moment pour répondre à ses besoins ;
- être dans le **respect des attributs de l'autorité parentale**, pour reconnaître les compétences des parents, leurs difficultés et les associer à la réponse aux besoins de leurs enfants ;
- être **force de proposition** avec l'ASE et aide à la décision pour les magistrats sur la suite à donner à cet accueil au FDE.

Pour répondre à ces objectifs, l'évaluation est dynamique et permanente durant tout l'accueil.

En effet, si les premières semaines d'accueil sont déterminantes pour adapter l'accompagnement et répondre à la commande extérieure d'évaluation, notamment dans le cadre du rendu de la Fiche Individuelle d'Evaluation, cette évaluation est un travail en continu, qui n'est jamais fini, qui s'ajuste, en miroir avec la dynamique de la vie, les capacités d'évolution des enfants, parents, tiers et même partenaires.



Un protocole concernant cette évaluation existe dans l'établissement. Il pose les bases de ce que cette évaluation doit contenir et les moyens pour la mener. Ce protocole doit être connu de tous les professionnels.

Cette évaluation doit notamment porter sur :

- l'enfant – ses compétences, ses difficultés, ses souhaits, son histoire dans les différents domaines de sa vie (relation sociales, santé, scolarités), sa capacité à penser son placement ;
- ses parents/ sa famille – le fonctionnement familial, les compétences des parents, leurs difficultés, leurs capacités à changer et à établir des liens de collaboration avec les professionnels, leur compréhension de la mesure de placement ;
- les tiers et l'environnement large de cet enfant et sa famille – autres personnes pouvant faire ressource pour l'enfant (fratrie, enseignant, ami,...).

Cette évaluation passe par l'observation du quotidien, la rencontre et les échanges (dans l'établissement, au domicile du parent, à l'extérieur) avec les personnes concernées. Mais également par la recherche et la compréhension d'éléments antérieurs au placement.

Il est essentiel que cette évaluation soit globale, systémique, clinique et précise, mais non enfermante. Elle s'inscrit dans un parcours de vie où rien ne doit jamais être totalement rupture ou continuité.

La crise est, par définition, un moment où tout peut changer, une formidable « fenêtre d'opportunité » et l'évaluation doit intégrer pleinement cela. D'où la dynamique de l'évaluation et l'importance qu'elle soit menée à plusieurs, par des professionnels différents dans leur spécificités, leurs compétences et leurs identifications.

Le professionnel doit rester humble dans ses préconisations pour laisser la « porte ouverte » toujours et encore aux possibilités de changement des différents protagonistes (enfant, parents, tiers, professionnels). Il ne doit cependant pas s'interdire d'évaluer que certains comportements peuvent ne pas changer et d'assumer de proposer des préconisations en adéquation avec les besoins de l'enfant (demande de Délégation d'Autorité Parentale, de procédure de délaissement, d'adoption, de suppression de droits de visites....).

Orienter

Dans ce projet d'établissement, le choix a été fait de ne pas inscrire l'orientation comme une mission de l'établissement. Cela est un vrai choix et un vrai changement après le triptyque consacré des Foyers de l'Enfance : « Accueil, évaluation, orientation ».

Ce choix s'explique par le fait que l'orientation n'est pas un but en soi. Elle est un moyen pour permettre :

- à l'enfant, de **poursuivre son parcours de vie dans un lieu stable**, qui lui permette de s'inscrire dans le temps ;
- aux parents, de **se projeter sur des interlocuteurs** qui devraient l'être sur un temps plus stable que celui du FDE, en cohérence avec la durée de la mesure de protection de leur(s) enfant(s) ;
- au FDE, d'avoir des places qui se libèrent et donc qui sont disponibles pour pouvoir **assurer sa mission d'accueil en urgence d'autres enfants**.

Pour autant, si orienter le public accueilli vers d'autres lieux que le FDE n'est pas un but ni une mission en soi, cette phase de la prise de charge au FDE est importante. En effet, elle doit se construire dans le cadre du projet pour l'enfant et sa famille, élaboré par les professionnels de l'établissement en lien avec le service gardien de l'ASE.

Pour « bien orienter », les professionnels :

- **construisent et proposent un projet d'orientation** qui fait sens pour l'enfant et ses parents et qui correspond aux besoins de l'enfant dans un pari sur l'avenir. Cela tout en s'inscrivant dans un principe de réalité en fonction de l'existant sur le territoire et des possibilités réelles d'orientation : « *on peut penser toutes les solutions idéales, mais si cela n'existe pas, c'est pire* ».
- **associent les enfants, les parents et le service gardien** de l'ASE.
- **envisagent des lieux d'orientation et y positionnent les enfants**. La « recherche » de place relève plutôt du chef de service dans le cadre de son travail de mise en réseau et de partenariat avec les autres acteurs du secteur. Il doit cependant transmettre la connaissance de ces différents lieux à ses équipes pour mieux construire les projets pour les enfants, et un document pourra les répertorier ;

- accompagnent cette orientation par une **préparation du départ et de la séparation** et un **relais de qualité** avec ceux qui accueilleront cet enfant et cette famille.



Pour les « retours en famille », qui peuvent ne pas être vraiment considérés comme des orientations, ce travail-là devra être mené de la même manière.

Il en est de même pour les départs à la majorité ou à l'arrêt d'une mesure d'aide aux jeunes majeurs. L'orientation vers des dispositifs du champ adulte devra être pensée. De plus une information systématique sur l'existence et les missions (soutien financier, moral ...) de l'ADEPAPE devra être faite.

Il est important de bien préciser que cette action d'orienter est très interdépendante des autres (l'ASE, les autres lieux d'accueil, l'existant pas toujours adapté...). Pour autant le FDE doit rester le plus acteur possible dans cette phase en y promouvant ses valeurs, ses préconisations, ses principes d'action et en travaillant avec les autres dans le sens du meilleur pour l'enfant (y compris dans les situations où les professionnels de l'établissement sont en désaccord avec le lieu de l'orientation et les modalités de cette orientation).

Il serait encore intéressant :

- d'améliorer la connaissance des dispositifs et lieux d'orientation et de travailler plus en avant certains partenariats. Cela devra notamment être le cas avec le Service d'Offre et d'Accueil (SOA) au Conseil Départemental (en charge du placement familial, des MECS et des LVA), la MDPH, la PJJ ;

- de travailler sur un processus de départ de l'établissement en lien avec l'ASE qui permette aux professionnels de l'établissement d'adapter les modalités de ce départ (temporalité, modalités, anticipation) ;

- de mieux penser l'orientation dans le projet pour l'enfant (quand celui-ci sera mis en place dans le département) et donc en ce qui concerne son lieu de vie, mais aussi ses lieux de scolarité, de soins, de loisirs, de rencontres avec ses parents...

2.4 Répondre aux besoins des enfants

La dernière loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance dans son premier article vient réaffirmer que « **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 et ses droits** ».

Cette seule phrase devrait résumer l'action des professionnels au FDE et elle est l'axe sur lequel s'appuie chaque action menée.

Cependant, il paraît important de mettre en avant certaines actions, certains principes d'action qui fondent en 2021 le sens du travail.

Ici encore, tout ne peut pas être fait parfaitement : le manque de temps, les moyens limités, la réalité des situations des enfants et de leurs parents, l'existence ou pas en nombre et en qualité de dispositifs adaptés, l'incertitude de la vie et les imperfections de l'humain ne nous permettent pas de répondre aux besoins de l'enfant, tel que décrit dans le rapport de 2017 « Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'Enfant » remis par Mme Martin Blachais.

Néanmoins, tous les professionnels du FDE sont et seront formés (formation débutée en 2019 sur « l'évaluation de la pourvoyance des besoins de l'enfant ») pour avoir une connaissance de ces besoins, et pour pouvoir, avec les parents, y répondre. La liste de ces besoins est annexée à ce projet d'établissement pour que cela fasse référence et soit connu de tous.

Ainsi, et malgré ces limites nommées, comme « *les expériences suffisamment bonnes* » ou le parent « *suffisamment bon* » décrit par Mélanie Klein et Donald Winnicott dès les années 50,

l'établissement et les professionnels du FDE mettent en place des actions, agissent pour **répondre au mieux à ces besoins**.

Pour cela, ils interviennent directement auprès des enfants, mais également de manière indirecte auprès des parents (et parfois plus largement avec d'autres personnes tierces, ressources pour l'enfant) pour les accompagner dans leur capacité à répondre aux besoins de leur enfants.

Besoins de protection, de sécurité et d'attachement... la confrontation à des paradoxes :

S'il paraît évident de réaffirmer ce principe qui est que le FDE s'appuie sur les besoins de protection, de sécurité et d'attachement d'un enfant pour mettre en œuvre ses actions au quotidien, dans les faits et dans les représentations cela n'est pas si simple.

En effet, une fois de plus les professionnels sont confrontés à des paradoxes très forts :

- comment protéger un enfant, quand on le fait souffrir en le séparant de ses parents, dans la contrainte et parfois la force ?
- comment assurer de la sécurité, quand on met cet enfant dans un lieu inconnu, avec des adultes qui ne font pas référence, avec d'autres enfants qui peuvent être dangereux, dans un lieu d'où l'on fugue, où l'on peut découvrir des conduites déviantes... ?
- comment assurer les besoins d'attachement, quand on le sépare des figures primaires d'attachement, quand on accueille sur un temps limité qui ne va pas durer, quand la réalité fait que les autres enfants et les professionnels « arrivent et disparaissent » dans la vie de ces enfants au gré des arrivées et des départs ?
- comment éduquer et accompagner quand on intervient sur un temps limité, dans un contexte de contrainte et avec une organisation fondée sur du collectif ?

Malgré ces questionnements et paradoxes, l'accueil au FDE permet de répondre à ces besoins et il est important de mettre en exergue comment cela est fait.

2.4.1 Réponses aux besoins de protection et de sécurité

L'accueil au FDE répond aux besoins de protection et de sécurité de l'enfant en :

- **le retirant d'une situation de danger** physique et/ou psychique dans laquelle il était ;
Pour que cela prenne sens, cette situation de danger doit être nommée, d'autant qu'elle n'est pas toujours perçue comme telle.
- **en assurant une permanence d'adultes professionnels** qui sont toujours présents pour accueillir et réaccueillir l'enfant, y compris après une fugue ou un comportement inadapté.
Des professionnels qui :
 - lui portent attention
 - se soucient de lui
 - se sentent co-responsables de son développement et de son bien être
 - lui parlent
 - le regardent
 - le touchent
 - le réconfortent
 - le consolent
 - le portent (pour les plus petits) / le contiennent
 - captent les signaux de l'enfant (pleurs, cris, replis sur soi) pour y répondre
 - le soignent.

Des professionnels qui sont en lien avec lui, dans l'**être ensemble** et le faire ensemble.

Si ces éléments paraissent évidents, il est essentiel de les nommer pour qu'ils ne soient pas oubliés et que chaque professionnel se rappelle de leur nécessité, du sens de ces actes pour protéger et sécuriser un enfant.

De plus, en mettant en acte ce qui précède, l'enfant va percevoir que des adultes cherchent à le protéger, à le mettre en sécurité. Et même si dans les faits cela n'est pas toujours efficient (et dans ce cas-là il sera indispensable de le nommer à l'enfant), l'enfant va apprendre qu'il peut être protégé, qu'il doit être protégé en tant que mineur, qu'il mérite d'être protégé, lui dans ce qu'il est.

Cela est très important pour les nouveau-nés pupilles, totalement dépendant de l'adulte, qui font au FDE leurs premières expériences de sécurité et de protection.

Ces actions sont menées également avec les parents, avec qui il est indispensable d'être en lien, « d'être et de faire avec » même si cela est infime, et parfois même juste sur un plan symbolique et très indirect (« juste avoir le parent dans la tête » pour le professionnel).

Cet accompagnement est évidemment essentiel et renforcé dans les mesures de placement avec modalités SAPMN où la protection au quotidien de l'enfant passe d'abord par un travail avec le parent pour qu'il identifie ce besoin de protection, pour qu'il mette en acte ce qui a été décrit pour les actes du professionnel (ci-avant) au quotidien. Dans cette modalité d'accompagnement, nommer à l'enfant et au parent qu'à tout moment, le professionnel pourra mettre à l'abri l'enfant en le séparant physiquement de son parent, est un moyen de protéger et de sécuriser.

Une communication et un travail à plusieurs de qualité, dans la cohérence, est donc indispensable pour protéger et sécuriser un enfant, pour aider un parent à s'inscrire dans cette protection.

2.4.2 Réponses au besoin d'attachement

Il paraissait important de mettre en exergue la manière dont l'établissement et les professionnels répondent au besoin d'attachement des enfants (mais également des parents), malgré le paradoxe évoqué ci-avant sur la durée limitée de l'accueil au FDE.

Ce besoin rejoint les notions précédentes de sécurité, mais en mettant l'accent sur les notions de sécurité affective et relationnelle.

Cela fait également référence à l'avancée des recherches, l'état des connaissances, relayés par les autorités, mais également par les premiers concernés, les enfants sur :

- l'importance des liens d'attachement, des relations affectives, des relations stables ;
- les effets destructeurs des ruptures et de la discontinuité.

Besoin de sécurité affective et relationnelle - Permettre des relations fiables et sécurisantes

Ces relations d'attachement doivent prendre en compte la vie de l'enfant avant le placement, pendant et après. Il s'agit là de répondre aux besoins de sécurité affective et relationnelle et ceux-ci concernent plusieurs personnes.

■ **Les parents, premières figures d'attachement**

Pour la plupart des enfants accueillis, leur(s) première(s) figure(s) d'attachement est (sont) (à l'exception de ceux accueillis à la naissance) constitué(s) de leur mère et/ou leur père. Et quel que soit la nature de ces liens d'attachement et les motifs de l'accueil au FDE, ils font trace et sont donc importants.

Par conséquent, la première chose à faire est de **reconnaître ces liens d'attachement**. Leur place est centrale et le travail avec eux (même à minima) est essentiel pour protéger un enfant, pour lui permettre de « se poser » dans cet accueil au FDE, de limiter les conflits de loyauté et la culpabilité pour l'enfant et ainsi de lui permettre de nouer des liens avec d'autres.

Cela va donc passer par l'accompagnement du **soutien de ce lien** pendant l'accueil au FDE. En fonction de la situation de l'enfant, de celles de ses parents et des décisions du Juge et de l'ASE, cet accompagnement va prendre des formes diverses.

Ainsi le FDE, dès l'arrivée de l'enfant, prend contact avec les parents (exception faite des placements au secret ou interdiction posée par le magistrat). Cette prise de contact est nommée à l'enfant.

Les professionnels vont travailler à créer les conditions pour reconnaître la place des parents, leurs compétences parentales, leurs responsabilités éducatives, leurs difficultés.

Cette nécessité de veiller à ce besoin de relations affectives passera par la création de conditions d'échanges téléphoniques ou de rencontres physiques de qualité : les professionnels seront ainsi amenés à assurer la mise en œuvre des Droits de Visite Médiatisées (VM) ou Droits de Visite (DV) et/ou d'Hébergement (DVH), dans le cadre d'une pratique professionnelle bien définie.

Ces visites, qui ont des contenus et des objectifs différents, devront permettre de soutenir le lien d'attachement tout en assurant la protection des enfants. Cette mission peut s'avérer difficile et les professionnels disposent de procédures, de repères, de formation et de locaux (Maison des Possibles, salles de visites, parc de l'établissement,...) pour mener à bien ces visites.

■ La fratrie, la famille élargie ou toute autre personne avec laquelle l'enfant a des relations affectives stables

Il est important de nommer que ce besoin de continuité dans les relations affectives existe aussi avec d'autres personnes que les seuls parents.

En effet, convaincu que **ce sont les relations qui construisent une personne**, lors de l'accueil au FDE, les professionnels devront être vigilants à toutes les « relations » qui comptent pour l'enfant.

Au-delà de l'application de la loi, les professionnels ont un réel **souci des liens de fratrie**, tant pour les frères et sœurs accueillis en même temps au sein de l'établissement et que l'on veillera à accueillir sur le même groupe de vie (sauf contre-indication), que pour ceux qui ne sont pas accueillis ensemble, et pour lesquels un travail entre services sera indispensable.

Pour ces frères et sœurs, les professionnels nommeront ces liens et veilleront à mettre en relation l'enfant accueilli avec sa fratrie.

Si cela est intégré pour la fratrie, cela commence à se développer pour d'autres personnes qui font ressource pour l'enfant et auquel il est « attaché ».

Pour cela, il sera important **dès l'accueil de repérer qui compte pour cet enfant**, à qui il est attaché et comment mobiliser ces personnes pendant l'accueil au FDE, mais également dans les préconisations qui pourront être faites au magistrat pour « l'après FDE ». Cet aspect, en termes de préconisation, est encore à améliorer.

■ Les professionnels

Lorsque l'enfant est accueilli au FDE, les professionnels se trouvent dans la position de « **caregiver** », celui qui donne des soins et ainsi pourra devenir une figure d'attachement pour cet enfant. Pas à la place du parent, mais en plus.

Il sera donc important de mettre en place un contexte, qui permette à l'enfant de s'attacher et qui autorise la réciprocité du professionnel. Bien sûr, si cet attachement est très important, notamment pour les plus petits, il ne doit pas être exclusif et favoriser une capacité pour l'enfant à « s'attacher » à nouveau (dans le cadre du **multi-attachement**), à grandir, à faire des acquisitions, à se développer, à se détacher... Il convient d'établir des relations qui permettent de sortir de la répétition des formes insécures des premiers liens d'attachement.

En effet, l'enfant intériorise le modèle de relation qu'il a avec sa/ses figure(s) d'attachement et se forge une idée de lui comme étant digne d'amour ou non, et des autres comme pouvant lui apporter de l'aide en cas de besoin ou non.

Si cet « attachement » n'est pas en lien avec « l'amour », il est important de nommer que des **émotions et de l'affection peuvent exister entre enfants et professionnels.**

Si longtemps, la « bonne distance » était préconisée entre professionnels et enfants, ce projet d'établissement est l'occasion d'affirmer qu'il peut et même qu'il doit y avoir des affects entre les enfants et les adultes qui s'occupent d'eux.

La reconnaissance de ces affects, qui sont mis au travail, pensés et ramenés dans le collectif, constitue une posture professionnelle au service des enfants. Ainsi, aimer un enfant, n'est pas « un gros mot » au FDE. Un enfant peut s'attacher et un professionnel avoir de l'affection à son égard ; avec la juste proximité, en restant à la place d'un « caregiver » qui prend soin, d'un professionnel engagé dans une relation éducative et affective.

Eviter et limiter les ruptures

En effet, après tout ce qui précède, il est important d'éviter et de limiter les ruptures de l'enfant avec les personnes avec lesquelles il a établi des relations sécurisantes, stables et/ou affectives.

Par conséquent, les professionnels du FDE voient leur actes soutenus par ce souci en :

- **accompagnant et travaillant la séparation ;**

Celle de l'enfant avec son parent et son environnement - en mettant des mots, en permettant un maintien du lien (lorsque cela est possible et profitable à l'enfant), en nommant la place des parents, de la famille élargie pendant l'accueil au FDE.

Celle de l'enfant avec les professionnels, et vice-versa, et parfois avec les amis qu'il se sera fait durant le temps de l'accueil - en évoquant l'importance de ce qui s'est vécu, les impacts sur le futur, en permettant à l'enfant de « revenir » pour donner de ses nouvelles.

- **inscrivant l'enfant dans son histoire et dans son parcours ;**

Ceci afin de **limiter les discontinuités**, les clivages. Afin de penser l'enfant dans son devenir, dans ce qu'il peut ou ne peut pas ; afin de mieux l'inscrire dans une continuité de vie.

L'accompagnement de l'enfant dans un projet et sa formalisation dans le cadre d'un projet pour cet enfant (PE) est un moyen d'inscrire l'enfant dans cette continuité.

De plus, des images, des photos, des écrits pourront être donnés à l'enfant pour l'aider dans cette continuité (notamment pour les plus petits).

- **préparant le départ et en évitant les exclusions ;**

La préparation du départ d'un enfant est tout aussi importante que son accueil, au regard de ses besoins de sécurité et d'attachement. S'il arrive en urgence au FDE, il ne doit pas en partir dans l'urgence.

Cette préparation existe aujourd'hui au FDE par des **temps d'adaptation**, des rituels de départs (goûter, ...). Elle vaut pour les enfants, tout autant que pour les professionnels qui laissent partir l'enfant ou qui vont l'accueillir.

Il est important de prendre le temps pour ce départ, d'y **associer l'enfant, les parents**, les personnes qui comptent pour l'enfant. Ainsi il convient d'adapter ce temps de préparation et de départ aux différents acteurs concernés, un temps qui dans tous les cas ne doit pas être dommageable pour les enfants.

Il existe même dans les pratiques un « service de suite » qu'il faut nommer, car il fait sens pour l'enfant et les professionnels, et permet donc d'assurer de la continuité. Ainsi, après un départ, les professionnels sont à la disposition des nouveaux « caregivers » de l'enfant (notamment les assistants familiaux) ; il peut même être mis en place un système d'appels téléphoniques ou de visites dans le nouveau lieu d'accueil. L'enfant, lui, peut appeler sur le service s'il le souhaite.

Des interventions peuvent continuer à se mettre en place lorsque cela est nécessaire (relais médical...).

Dans tous les cas il sera important de **valoriser le départ**, « *quand on peut se dire au revoir au FDE, c'est une bonne nouvelle* ». Un départ, c'est une autre étape pour cet enfant en devenir, une nouvelle fenêtre d'opportunité.

Enfin cette indispensable préparation du départ est peu compatible avec les sorties sèches ou rupture d'accueil faute d'avoir pu passer un relais. En effet, dans ces situations, l'établissement renvoie à l'enfant un sentiment d'abandon, d'échec et il lui fait porter un sentiment de culpabilité. Les capacités réelles du jeune sont balayées au profit de ses problèmes de comportement, qui sont généralement les causes d'un arrêt brutal d'accueil dans l'établissement. Cela est également valable après la majorité, lorsqu'il y a des arrêts de prise en charge qui font violence au jeune, mais également à l'équipe.

- **permettant le retour d'enfants ayant déjà été accueillis.**

Si le retour d'un enfant au FDE est toujours « mal vécu » par les professionnels, à qui cela renvoie un sentiment d'échec, de retour en arrière, il est important de penser que ce nouvel accueil peut éviter une rupture de plus pour l'enfant, qui revient dans un lieu connu, où il est reconnu.

Ce retour permettra peut-être qu'il y ait moins de lieux différents pour l'enfant. En effet, on sait aujourd'hui que la multiplicité des lieux de placement est une des causes principales de « l'échec du placement » et d'un état de mal être et de trouble du développement pour un enfant.



Pour mieux éviter ou limiter ces ruptures, le FDE devra s'inscrire dans la politique départementale en matière de PE, sachant qu'elle n'est pas mise en œuvre de manière formalisée au moment de l'écriture de ce projet.

Le dispositif décrit comme « service de suite » mériterait aussi d'être développé et structuré en lien avec le service de l'ASE, afin de faciliter les « orientations » et ainsi limiter les retours.

2.4.3 Répondre aux besoins d'éducation et d'accompagnement

Les professionnels du FDE, au-delà de la réponse aux besoins primaires et premiers de protection et de sécurité, se doivent de mettre en acte au quotidien des actions qui vont répondre aux autres besoins de l'enfant : **besoins d'expériences, d'explorations, de cadres, de règles, de limites, d'estime de soi, de valorisation.**

Malgré un temps limité d'accueil, les professionnels sont là au quotidien pour aider et permettre que cet enfant grandisse, qu'il se pense en devenir... qu'il ait le **maximum de ressources** pour devenir un adulte responsable.

En l'absence des parents dans le quotidien, les professionnels vont endosser cette fonction éducative du parent, partiellement et sans destituer le parent, dans une suppléance indispensable au bon grandissement de l'enfant. De même, quand l'enfant vit avec son parent, le professionnel assure cette fonction en lien avec le parent, dans une valorisation ou un renfort de ce qui est fait par le parent.

Il s'agit là d'une prise en charge multidimensionnelle et dont le préalable est l'acte éducatif.

Un préalable : l'acte éducatif

La notion d'éducation de l'enfant par les professionnels peut mettre ces derniers « mal à l'aise ». Cela renvoie à un rapport de force avec les parents, comme « si on prenait leur place », mais également avec les enfants à qui l'on « imposerait une éducation ».

Ainsi, il est nécessaire de nommer :

- qu'il ne s'agit pas de remplacer définitivement un parent sur tous les aspects de sa parentalité, mais seulement **le temps nécessaire, pour compenser les effets des besoins non pourvus** par les parents et pour répondre autant que possible à ces besoins. Ainsi, nous serions dans la plupart des situations dans une **coéducation avec les parents**, de la même façon que peuvent l'être d'autres personnes qui entourent un enfant (enseignants, ...). Il s'agit là d'un processus interactif et collectif qui favorise le développement d'un enfant, et qui ne doit pas « déposséder » ses parents ;
- qu'il ne s'agit pas d'imposer un type d'éducation à un enfant, mais bien de lui apporter ce qui va permettre de répondre à ses besoins, de le **guider** ; de lui **transmettre des règles, des valeurs** pour vivre avec d'autres, en société, dans la société française au 21^{ème} siècle ; de lui **apprendre**, de **partager** avec lui, de faire trace, de lui poser des limites aussi ;
- que cette action s'inscrit dans un **cadre contraint**. Par le juge, par l'ASE, par l'organisation de l'établissement, dans un contexte local, national et international donné.

Une fois ces éléments posés, il paraît évident à tous que les professionnels au FDE posent des actes éducatifs en permanence dans leur exercice professionnel. Les éducateurs bien sûr, dont l'appellation au FDE s'étend à tous les professionnels de jour qui travaillent sur une fonction d'éducateur d'internat... mais également tous les autres professionnels qui travaillent au FDE.

Il s'agit là d'une posture professionnelle que doit avoir chaque professionnel.

Il est encore important de nommer que « poser un acte éducatif » peut être « ne rien faire ou laisser faire » pour que l'enfant apprenne, pour lui montrer la confiance qu'on lui fait.

Un acte éducatif c'est aussi faire avec, faire ensemble... c'est donner de soi et pas seulement dicter des normes et des règles. C'est concilier les normes sociales et la singularité de la personne... c'est lui donner des « outils » pour s'adapter à la vie sociale... c'est poser un interdit, indiquer le cadre... Avec les parents, les professionnels pourront également poser ce type d'acte, mais l'on choisira de nommer cela plutôt comme un accompagnement des parents à éduquer leur enfant ou de guidance parentale...

Ainsi l'acte éducatif est celui du quotidien, dans une relation directe mais aussi en montrant l'exemple, en portant une décision d'équipe, ...

Tous ces actes éducatifs vont être mis en pratique par les professionnels du FDE dans les différentes dimensions de la vie d'un enfant.

La vie quotidienne

Le quotidien est le lieu essentiel de l'action éducative. C'est dans ce quotidien que la relation existe et c'est cette relation qui permet à l'enfant de grandir, de se développer, de « se réparer ».

Jouer, faire un gâteau avec un enfant, regarder un film avec lui, mettre la table ensemble, l'aider à choisir ses vêtements, le coiffer, s'intéresser à ce qu'il a fait dans sa journée, venir lui dire bonne nuit dans son lit, taper dans un ballon ensemble... C'est cela qui éduque, qui soigne, qui fait grandir.

Même si cela peut être inhabituel pour un enfant, voire déstabilisant (car ce n'est pas toujours ce qu'il a connu dans sa famille) il est essentiel que chaque professionnel ait une conscience accrue de l'importance de ce quotidien, qu'il adapte sa présence dans ce quotidien aux besoins et au vécu de cet enfant-là, qu'il soit là, avec... Eduquer n'est pas seulement « conduire vers », le professionnel n'est pas extérieur à la tâche qu'il accomplit. Le professionnel et l'enfant doivent être dans un **partage de liens construits dans le vivre ensemble**.



L'importance de ce faire avec, faire ensemble est essentiel et devra être valorisé dans les années venir. Une organisation qui permette plus de temps consacré à ce temps passé ensemble (professionnel/enfant) mais aussi dans le cadre d'une dynamique de groupe, ou enfin avec les parents, devra être trouvée.

C'est ainsi, qu'au travers du quotidien, le professionnel va poser **un rythme et un cadre** qui seront repérant pour l'enfant. Une certaine « normalité » est créée avec un rythme et des modalités de repas, de participation aux tâches du quotidien, de temps partagés, de jeux, de sommeil... Ainsi grâce au cadre posé, cela permettra de signifier à l'enfant quand il est hors de ce cadre et pourquoi et comment cela est possible (ex : petit déjeuner devant la télé le weekend).

Ces modalités sont connues des enfants à l'avance, pour qu'ils puissent se projeter. Ainsi les impondérables et imprévus liés à l'accueil d'urgence sont nommés dès l'arrivée pour qu'ils ne génèrent pas d'anxiété ou d'insécurité, dans la mesure où ils seront envisagés à l'avance. Ainsi par exemple, un jeune peut être changé de chambre du fait de l'accueil d'un ou d'autres jeunes. Cela n'est pas souhaitable dans l'absolu mais le fait d'avoir prévenu à l'avance que cela peut arriver limite les effets dommageables.

Ce cadre est posé également concernant les activités libres et les professionnels doivent tout mettre en œuvre pour **limiter le désœuvrement des jeunes** en proposant des temps collectifs, des activités à l'extérieur, ...

Ce cadre est également celui du vivre ensemble, à plusieurs, tous différents. Les professionnels œuvrent donc à l'apprentissage des relations sociales, de la vie en société. Il s'agit donc là d'une éducation, d'un **accompagnement à la socialisation, à la citoyenneté**.

L'intégration des normes et des valeurs facilite l'adaptation à l'environnement : respecter les heures de repas, « supporter » le bruit de son voisin de chambre,... autant de règles et de comportements qui sont le reflet des règles de vie. Leur respect s'impose comme la condition sine qua non au **vivre ensemble**, à l'**apprentissage du contrôle de soi**, mais également à la **formation de sa personnalité**. Seront ainsi valorisés le partage de temps collectifs, tout comme des temps duels entre les professionnels et les enfants pour échanger, par exemple, sur les actes posés dans l'établissement et en dehors afin de les positionner comme responsables de leurs actes, respectueux d'eux-mêmes autant que des autres.

Eveiller à la socialisation et à la citoyenneté c'est aussi « sortir des murs du FDE », aller à la rencontre des autres, avec des amis, dans des associations. C'est échanger sur l'actualité, c'est parler de ses droits et de ses devoirs... Là encore c'est au professionnel de donner envie à l'enfant d'être cet humain au milieu des autres, d'**être un citoyen au sein de la société**.



Le cadre posé dans le quotidien par les professionnels est pensé comme un élément qui contribue à stabiliser, à structurer et à sécuriser l'enfant.

Pour autant ce cadre doit être connu, compréhensible et adapté afin de donner à chaque enfant des repères. Les changements qui pourraient s'opérer dans ce cadre doivent toujours être nommés.

Education et socialisation sont donc des axes principaux qui sous-tendent l'action des professionnels. Dans ces actions, il y a une conviction forte, qu'elles « *soignent, qu'elles ont des effets thérapeutiques en tant que telles* ».

« Prendre soin » du corps et de l'esprit est une action à mettre en œuvre durant le temps de l'accueil au FDE. Là encore, il ne s'agit pas de faire cela sans les parents. Les attributs relatifs à leur autorité parentale seront respectés, et même au-delà ils seront associés à chaque fois que possible à la prise en charge de la santé de leur enfant, exception faite des situations où le mineur peut se passer de l'information à ses parents (IVG, contraception, grossesse,...)

Ainsi « **prendre soin** » concerne tous les professionnels de l'établissement et pas seulement les infirmières, puéricultrices ou médecins. Il s'agit d'un des attributs de la suppléance parentale et donc des fonctions des professionnels. Il est question pour le professionnel d'entendre les maux d'un enfant, comme une manière de « se dire ».

C'est aussi **accompagner l'enfant à prendre soin de lui-même**, c'est lui rappeler de se laver les dents parce qu'il a mangé des sucreries, cela passe par « *tous ces petits riens qui occupent chaque jour* » (Joseph Rouzels).

C'est la question de l'alimentation qui doit être perçue par tous comme un élément du prendre soin. Comment, en fonction des âges et des situations individuelles, cette alimentation doit être adaptée en qualité et en quantité pour respecter l'équilibre alimentaire.

Tous les professionnels participent à ce prendre soin. Pour autant la présence de plus en plus nombreuse d'enfants avec des problématiques de santé physique et psychique oblige à une grande vigilance sur ces questions-là.

Au-delà du bilan d'entrée systématique, le suivi régulier de certains enfants doit être la préoccupation de tous avec le **soutien expert des professions médicales et paramédicales**.

Cependant un équilibre devra être recherché entre engager des suivis médicaux importants et ceux pouvant être reportés, au risque que ce qui est engagé au FDE ne puisse pas être poursuivi après l'accueil au sein l'établissement.

Ces éléments valent aussi en ce qui concerne un suivi psychologique. Si celui-ci peut être commencé en interne et que tous les enfants sont connus par les psychologues, membres des équipes pluridisciplinaires, il faudra évaluer l'intérêt d'un accompagnement vers ces professionnels extérieurs au FDE, pour ne pas démultiplier les professionnels qui suivent l'enfant.

La place des médecins de famille et libéraux est importante, compte tenu du faible temps de médecin rattaché à l'établissement. Ils sont notamment en première ligne pour les pathologies « aigues » du quotidien (rhino, gastro,..), mais sont de moins en moins en capacité de répondre dans un contexte de pénurie de médecin.



Un effort devra être fait dans les années à venir sur la question de l'alimentation au sujet de laquelle les principes individuels et le fait de « vouloir faire plaisir » semblent prendre le pas sur les recommandations médicales en la matière.

La répartition de la prise en charge médicale entre les différents professionnels fait l'objet d'un document spécifique qui sera inséré dans le guide des procédures.

Il sera important de développer, pour tous les services, des partenariats avec de nouveaux professionnels de santé et paramédicaux (médecins, infirmiers, orthophonistes, psychomotriciens, ergothérapeutes, psychologues...). Ceci afin de faciliter la prise en charge de la santé des enfants accueillis et nécessaire à leur bon développement.

L'enfant vit dans l'établissement et c'est un être qui comme tout un chacun doit occuper ses journées, « être » dans une normalité où l'on fait quelque chose soit de manière obligatoire (la scolarité), soit pour avoir une place et donner du sens au temps qui passe.

Cela est d'autant plus important au FDE que les enfants et les parents sont dans une situation d'attente : attente d'une décision du Juge, attente d'un nouveau lieu d'hébergement.

Il est donc essentiel que les professionnels ne s'installent pas dans cette situation d'attente et qu'ils permettent à l'enfant de s'inscrire dans une dynamique, dans de l'action, et cela malgré les points en attente.

■ La scolarité / formation professionnelle

Etre enfant, c'est aussi **être un élève entre 3 et 16 ans, puisque l'école est obligatoire**. Espace de socialisation, d'apprentissage, de citoyenneté, de culture, de savoir, d'ouverture, celle-ci a un rôle majeur pour les enfants accueillis, pour qui cela peut faire repère, normalité, « être comme les autres ». Pour certains, elle peut être un lieu d'échec et d'exclusion. Mais dans tous les cas, elle est un lieu essentiel dans la vie d'un enfant.

C'est pour cela que les professionnels doivent porter une attention particulière à la scolarité. Ils doivent la soutenir, y donner du sens et l'y accompagner. L'importance donnée à la scolarité au FDE passe par le maintien dans l'école d'origine à chaque fois que possible, et à la limitation des temps de déscolarisation. Des liens privilégiés sont créés avec les établissements scolaires. Ces liens ont pour but de soutenir les enfants et d'empêcher de les stigmatiser.

Les parents sont associés à ces questions autour de la scolarité et seront acteurs autant que possible pour les inscriptions, aménagements de scolarité (dossiers MDPH, éducation spécialisée...), réunions et même accompagnements.

L'accompagnement aux devoirs est assuré par les professionnels, même s'il peut s'avérer difficile sur un groupe de vie. Des moyens sont recherchés en permanence pour le rendre le plus efficient possible (SAS, service civique...)

Pour les **enfants déscolarisés ou qui ne sont plus soumis à l'obligation scolaire**, les professionnels participent à une mobilisation autour des apprentissages pour envisager une reprise de scolarité. Ils travaillent avec les enfants sur leurs envies, les possibles et impossibles.

S'il n'est pas possible de penser scolarité, le jeune est accompagné vers la formation ou l'emploi. Se projeter avec le jeune, et souvent ses parents, vers un avenir au-delà de l'accueil au Foyer de l'Enfance est essentiel.



Des ressources internes (éducateur référent, SAS,...) et externe (mission locale, GRETA,...) devront être mobilisées dans cette dynamique. Le partenariat avec des lieux de stage est à consolider ; la découverte de métiers présents au sein de l'établissement (cuisine, maintenance,..) est à développer.

■ Loisirs / Activités /Ouverture au Monde

Comme déjà évoqué, il est essentiel de donner un rythme de vie aux enfants, avec des journées remplies, des horaires repérant et cadrant, des temps libres, des weekends, des vacances, ...

L'inactivité a un effet néfaste et démoralisateur pour l'enfant et un effet perturbateur sur l'ensemble du groupe (exception faite des temps exceptionnels pensés et organisés pour cela comme une « journée pyjama » par exemple).

Il est donc essentiel que faute de scolarité ou de formation, mais également en dehors de ces temps de scolarités, des activités soient organisées avec les enfants.

« L'occupationnel », parfois critiqué, doit retrouver sa place. Ainsi, les professionnels doivent organiser des activités, des loisirs pour les enfants. Celles-ci doivent faire repères. Il est donc important qu'elles soient anticipées, prévues. De même, ces activités doivent s'organiser en cohésion avec l'enfant, ce qu'il est et envisagées comme supports à la relation.

La dynamique de groupe doit être prise en compte sur l'organisation et les modalités de ces activités, d'autant que les enfants peuvent dire que « *les activités de groupe, c'est bien* », y compris les adolescents.

Ces activités et loisirs doivent être menés prioritairement par l'équipe pluridisciplinaire du groupe d'accueil dans le cadre, une fois encore de la suppléance parentale et de la réponse aux besoins des enfants.

Le FDE dispose en interne de lieux plébiscités par les jeunes pour mener à bien ces temps d'activités ou de loisirs. « Au FDE ce qui est bien », ont-ils dit dans le cadre de l'élaboration de ce projet, ce sont « *le stade de foot et de basket, la salle de sport, la piscine* ».

Pour autant, compte tenu des taux d'encadrement éducatif et de la nécessaire individualisation des prises en charge (cf. ci-après), l'accueil de jour par d'autres services du FDE ou par la mutualisation de moyens et des équipes est possible.

C'est le cas pour les enfants de 18 mois à 4 ans avec le Jardin d'Enfant. C'est également possible avec les professionnels du SAS.

Concernant les activités et loisirs :

- chaque fois que possible, les professionnels inscrivent les enfants sur des activités, loisirs extérieurs ;
- le développement de la connaissance des possibles ludiques et culturels est promu. La présence de volontaires (services civiques) ayant cette mission est une aide précieuse.

Cependant, il est important qu'un certain nombre d'activités et de loisirs puissent aussi se dérouler en interne. En effet, les enfants sont parfois trop insécurisés ou manquent de motivation pour aller vers l'extérieur.



Mener un véritable accueil de jour devra être travaillé dans les mois à venir pour mieux faire face à l'inactivité des adolescents ou enfants déscolarisés.

Pour renforcer les activités menées sur le site du FDE, il sera utile de « faire entrer » des associations, professionnels, volontaires extérieurs dans l'établissement afin de penser l'ouverture à l'extérieur et au monde.

Il serait intéressant de développer des partenariats avec des structures extérieures pour faciliter ce « dedans, dehors » si important pour favoriser la découverte par les enfants et les parents de nouveaux lieux, espaces, de nouvelles personnes.

2.5 S'adapter, prendre des risques, innover

Un des principes d'actions au FDE, sur lequel s'appuient toutes les pratiques, est la question de **l'adaptation permanente** à chaque enfant accueilli, à chaque parent accompagné, mais également l'adaptation aux évolutions du public, aux demandes du Conseil Départemental.

Cette adaptation se traduit par une plus grande personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement. Elle est nécessaire pour que les actions de l'établissement soient guidées par les attentes et besoins singuliers et non par les logiques organisationnelles et fonctionnelles.

Cette adaptation permanente nécessite également de prendre des risques, de sortir de sa zone de confort, de faire des paris sur l'avenir, sur l'Humain. Une adaptation qui forcément amène à inventer, à innover.

2.5.1 L'accueil et l'accompagnement dans une démarche de personnalisation

Au-delà de la loi et des recommandations des bonnes pratiques, les professionnels du FDE sont très attachés à la nécessité de s'adapter à chaque enfant accueilli, ainsi qu'à ses parents. Ceci semble logique et en lien avec les premières lignes de ce projet d'établissement autour du respect de l'Autre, dans ce qu'il a de singulier, d'individu à part entière.

Pour autant, cela n'est pas si simple du fait de l'organisation et des moyens même de l'établissement.

Un contexte de vie en collectivité

L'établissement en tant que lieu de vie est construit sur du collectif. Un collectif pensé, au-delà des questions de moyens, comme une structuration positive, porteuse pour les enfants.

L'établissement se construit sur des accueils en collectif, **collectif d'enfants mais aussi collectifs d'adultes**. Ceci se fonde sur les constats suivants qu'il est nécessaire de rappeler pour mieux mettre en valeur les aspects positifs :

- les individus et donc les enfants se construisent par rapport aux autres, dans la création de relations, d'échanges, d'affects, de découvertes et d'apprentissages réciproques, d'identification, de protection des petits par les plus grands... ;
- le collectif peut être sécurisant – il met du tiers entre le professionnel et le jeune, il permet de limiter les stigmatisations pour l'enfant (« *je ne suis pas le seul enfant maltraité, placé* »), il permet de vivre les choses différemment, il limite les conflits de loyauté... ;
- le collectif permet de valoriser les compétences, de prendre une place dans un groupe, de se sentir utile, reconnu, ...

Ainsi, cette vie en collectivité a de réels avantages et mérite d'être valorisée même si elle comporte, comme tout, également des inconvénients. En effet, les identifications peuvent se faire sur des personnalités déviantes ou des comportements inadaptés (effets miroirs), une dynamique de groupe peut être négative et « tirer vers le bas », le mal être et son expression chez certains peut contaminer ou faire violence aux autres...

Il y a donc un enjeu important à animer, à soutenir positivement la dynamique du groupe... pour que « ça prenne ». Les professionnels n'ont pas de « recette magique » pour cela, mais ils doivent mettre en place et utiliser certains leviers pour faire de ce collectif un support positif à leur action :

- *création d'un vrai collectif d'adultes cohérent ;*
- *écoute et observation des enfants et de leurs interactions (entre eux et avec les autres – enfants, adultes) ;*
- *animation du collectif par des temps organisés (réunion des jeunes, activités à plusieurs, répartition des tâches dans la vie quotidienne, etc...).*

Enfin la taille de ce collectif doit être adaptée aux enfants accueillis sachant que le collectif doit être suffisamment grand pour permettre à chaque enfant (et notamment aux adolescents) de ne pas être en première ligne à tout moment, tout en étant suffisamment restreint pour prendre en compte et permettre la médiatisation des relations, le fonctionnement du groupe et l'attention suffisante portée à chaque enfant.

Il est difficile de fixer un nombre d'enfants par groupe de vie, même si dans la configuration actuelle un nombre de 8 enfants paraîtrait un idéal.

Pour autant, si cette vie en collectivité a des avantages, elle doit se concilier impérativement avec la personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement

Une nécessité d'individualisation des prises en charge...

Chaque individu a besoin de faire l'objet d'une attention individuelle... « que ses besoins à lui » soient entendus et qu'on puisse y répondre, qu'on s'adapte aux besoins spécifiques de certains... c'est d'ailleurs tout le sens qui a été porté par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. C'est également ce que l'ANESM développe dans sa recommandation de 2012 sur « concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement ».

Ainsi, dans le cadre de la vie en groupe, c'est bien un **accompagnement individualisé** qui est nécessaire. Cela passe par :

- **une évaluation** des besoins, des compétences et des difficultés de chaque personne accueillie ;
- **une disponibilité à l'enfant** grâce à une souplesse dans l'organisation ;
- **une explicitation des points de tensions entre individuel et collectif** et un travail de réflexion pour limiter l'éventuelle frustration des professionnels de ne pas pouvoir mener à bien un travail individuel suffisant avec chaque enfant et même chaque famille.

Il est essentiel de préserver des temps individuels avec les enfants lors des moments quotidiens (comme le lever et le coucher, la toilette, l'accompagnement aux visites avec leurs parents), lors de temps forts du « placement » (les audiences...), lors de temps relatifs à la vie extérieure (entrée dans une nouvelle école, rentrée scolaire, trajets en voiture, hospitalisations, ...);

- **une individualisation des aspects matériels et domestiques.** Le FDE veille à personnaliser le linge de maison, à permettre aux enfants de « décorer » leur espace privatif de vie, à choisir leur gâteau d'anniversaire...
- des **types d'hébergement favorisant l'adaptation de la prise en charge aux besoins** de l'enfant et l'offre d'alternatives au « tout collectif » (internat, semi-internat, externat, groupe d'accueil de taille différente, assistants familiaux, ...).



Un travail sera à mener sur chaque équipe :

- *afin d'envisager que chaque éducateur puisse passer un temps défini par semaine avec l'enfant dont il est référent en individuel (horaire de travail prévu spécifiquement pour cette action) ;*
- *afin de valider qu'un professionnel puisse à certains moments gérer seul un groupe pendant que son collègue assure les besoins individuels ;*
- *afin d'envisager une organisation qui permet de dégager un professionnel de la charge du groupe et qui le rendrait disponible pour ces temps individuels ;*

- afin de mettre en place des dispositifs qui permettent de répondre à des besoins particuliers (soutien scolaire, prise en charge d'enfants porteurs de handicap, conciliation d'âges différents dans un même groupe et donc des besoins différents, mise en place d'une activité hors du groupe pour chaque enfant - ex : activité de loisirs) ;

- afin d'envisager des séjours à l'extérieur avec un ou deux jeunes à l'occasion d'une crise ou pour permettre un temps décalé du collectif.

-afin d'améliorer l'individualisation relative aux aspects matériels et domestiques, des points pratiques, tels que permettre à un enfant « de disposer de la clé de sa chambre » ou la manière de recevoir du courrier pour les enfants pourraient faire l'objet d'une réflexion interne.

... dans une démarche de projet personnalisé

En effet, c'est bien une démarche de projet personnalisé qui doit être menée pour chaque enfant, en lien avec ses parents.

Cette démarche de projet personnalisé n'est pas toujours bien formalisée au FDE, pour autant elle existe dans les faits avec :

- la **nomination de professionnels référents** pour chaque enfant. Au-delà de ce qui a été évoqué dans le présent projet en terme de figure d'attachement, deux professionnels sont nommés référents de chaque enfant pour inscrire, mettre en œuvre et avoir le souci d'un projet personnalisé élaboré en équipe et validé par le chef de service pour chaque enfant ; S'il n'est pas seul pour cela, le référent se doit d'être celui qui :
 - coordonne les différents aspects du projet pour l'enfant ;
 - a le souci de la personnalisation de ce projet (en tant qu'interlocuteur privilégié de l'enfant et de ses parents, il s'en fait le porte-parole et ainsi ramène leur avis) ;
 - contribue à une cohérence de ce projet face aux différents interlocuteurs et intervenants ;
 - a le souci de l'existence de ce projet personnalisé et de sa mise en œuvre par les autres membres de l'équipe.

- **l'élaboration d'un projet personnalisé d'accueil et d'accompagnement.** Il est important de nommer que cette élaboration s'inscrit dans une dynamique permanente durant le temps de prise en charge au FDE. En effet, l'accueil au FDE s'inscrivant dans une durée limitée, cette élaboration doit s'adapter à cette durée mais également aux missions de l'établissement donc à l'attente du Conseil Départemental ;

Ce projet est constitué des axes de travail pour l'enfant (et donc pour l'équipe, en lien avec ses parents) pour son temps d'accueil et même au-delà. Ces axes sont coconstruits avec lui (à l'exception des plus petits), avec ses parents, en équipe. Ce travail permet l'articulation des interventions des différents intervenants (médicaux, sociaux, scolaires, professionnels, de loisirs, ...).

La 1^{ère} étape est formalisée dans le DIPC qui doit être systématiquement rédigé au FDE dans le mois qui suit l'arrivée de l'enfant. Ensuite, ce projet sera ajusté, évalué et revisité lors des réunions d'équipe hebdomadaires, lors des synthèses avec l'ASE.

Un certain nombre de ces axes sera retranscrit dans les FIE ou rapports d'évolution à travers les objectifs de travail.

Cette formalisation aide le professionnel à personnaliser la prise en charge et à prendre conscience qu'il s'inscrit dans un projet pour l'enfant. Cela permet de sortir « de l'urgence », ou « de l'attente »... 2 phases importantes au FDE qui peuvent occulter tout le reste et qui sont souvent des freins à la personnalisation, et au fait de se penser dans un projet pour l'enfant.

- **l'existence et l'utilisation du Mémento.** Ce document formalise le contenu de l'accueil et de l'accompagnement proposé au FDE. Cet écrit propre à chaque enfant, permet de recueillir l'analyse des besoins de cet enfant, la fixation des objectifs opérationnels de son accueil et de son accompagnement. Il est un support aux évaluations de cet accompagnement.



Afin de ne pas multiplier les documents, cet outil existant, peut, comme préconisé dans le cadre de la dernière évaluation externe, être le support écrit du projet personnalisé. Pour cela, il faudra absolument que dans les mois à venir, ce mémento soit rempli de manière systématique par tous et une des attributions du référent sera d'y veiller, sous la responsabilité du chef de service.

Cette formalisation serait d'une très grande aide pour les enfants qui restent accueillis au FDE plus de 3 mois et pour lesquels l'établissement devrait rédiger le **projet pour l'enfant** (s'il se met en place tel qu'envisagé dans les derniers travaux du Conseil Départemental, c'est-à-dire une rédaction par l'établissement et une transmission à l'ASE pour signature). Ceci sera une nouvelle charge de travail importante pour le FDE qu'il faudra bien mesurer avant de s'y engager.

2.5.2 Un accueil et un accompagnement qui nécessitent de prendre des risques

Le cadre de l'accueil (accueil d'urgence, inconditionnalité de l'accueil, accueil de la crise, éducation, vie en collectivité, ...) nécessite forcément de prendre des risques. Cette prise de risque par les professionnels et l'institution toute entière est un incontournable au travail et est intrinsèque à la mission.

C'est pourquoi, il est important de la nommer, de comprendre pourquoi elle est incontournable et enfin comment la mesurer et « la maîtriser à minima ».

Une nécessaire prise de risque...

La prise de risque au FDE présente des facettes différentes, d'autant plus que cette notion est très fortement dépendante de la perception du risque pris.

Ainsi, la prise de risque est tout à la fois un danger ou un risque de danger, une opportunité, un pari, une hypothèse de travail.

Il s'agit là d'un risque pris (et à prendre) par les professionnels pour les enfants et leur famille, mais également pour eux-mêmes dans l'exercice de leurs fonctions.

Dans tous les cas, il s'agit d'agir sans connaître avec certitude le résultat de cette action. Cela est le propre du travail éducatif, du travail sur la relation. De même, les prises de risque des adolescents ont un sens... et il est important de chercher ce sens et de travailler avec cette prise

de risque. Cela implique que les professionnels du FDE ne recherchent pas « la maîtrise » dans toutes leurs actions.

Pour autant, ils devront **penser la prise de risque** pour agir, pour faire évoluer les situations, pour entrer en relation avec les enfants ou leurs parents. S'adapter c'est prendre des risques, sortir de sa « zone de confort » pour tenter d'apporter la meilleure réponse à cet être singulier, à cette famille particulière. C'est inventer de nouvelles options, c'est créer, c'est innover pour faire face à l'imprévu, à ce qui ne rentre pas dans les cases... pour mieux protéger, pour ne pas laisser d'enfants sans prise en charge, et donc sans protection.

Le travail au FDE est fondé sur la conviction qu'**il y a plus de risques à ne pas en prendre** :

- prendre un risque, c'est prendre une décision pour un enfant, pour une famille (et pour le professionnel lui-même) en espérant en tirer une issue positive sans exclure la possibilité d'une issue négative ;
- prendre des risques, en réponse (et non en miroir) aux conduites à risques des adolescents (fugues, violences, addictions, scarifications, relations sexuelles « inadaptées ») ... pour pouvoir encore et toujours les accompagner ;
- prendre des risques, en laissant un enfant en danger au domicile de ses parents (dans le cadre du SAPMN, des DVH) mais en espérant pouvoir travailler sur ce danger, le faire diminuer, voire disparaître... et penser que ce danger est moindre que celui d'une séparation physique.
- prendre un risque, en contenant physiquement un enfant, pour mieux le protéger de lui-même ;
- prendre un risque, en accompagnant un enfant porteur de handicap, au milieu des autres, pour le protéger de son environnement familial ou lui éviter une hospitalisation par défaut, faute d'autres solutions ;
- prendre le risque de continuer à accueillir un enfant ayant des comportements violents en espérant que l'accompagnement du FDE les fera réduire en intensité et en fréquence ;
- prendre le risque des sorties autorisées pour laisser grandir un enfant, lui accorder des signes de confiance... ;
- prendre le risque de continuer à accompagner depuis la rue en croyant que le lien ténu entretenu pourra permettre d'en sortir...
- ...

Presque autant de risques que de situations avec pour objectif d'accueillir et d'accompagner, toujours et encore, le mieux possible par un ajustement aux besoins mais surtout aux possibles.

Ainsi, dans une société où la tolérance au risque se réduit, où les démarches de prévention sont multiples et où la notion même « de principe de précaution » se trouve inscrite dans la constitution française depuis 2005, le FDE continue à prendre des risques et énonce que tout ne peut pas se réduire à une démarche de prévention.

Toutefois, après avoir lister quelques risques majeurs qui sont pris par les professionnels au FDE, il est important de nommer l'encadrement et les limites à ces prises de risques.

Des leviers institutionnels pour permettre et limiter cette prise de risque

Pour être possible cette prise de risque doit rester un **acte professionnel** et en cela elle doit être encadrée et validée institutionnellement.

En effet, s'il n'est pas judicieux que les professionnels aient individuellement en tête en permanence cette question du risque (ce qui amènerait à penser des professionnels en insécurité permanente), il est important de pouvoir encadrer cette pratique de la prise de risque.

Nommer et partager le risque. Il est important dans le cadre du projet pour l'enfant de mesurer et d'objectiver le risque à prendre. Celui par exemple de demander une main levée de placement après une OPP, ou d'autoriser la prise de cannabis pour travailler la diminution de sa consommation...

Il est donc nécessaire de pouvoir **parler les choses, de les discuter, de les débattre**, de rechercher un consensus sur cette prise de risque et d'en nommer les effets positifs attendus. Ce partage doit se faire en équipe bien sûr, mais également avec l'extérieur : les parents bien évidemment, mais également l'ASE à qui l'enfant est confié. D'autres intervenants peuvent être associés.

Une fois l'action (ou l'inaction) menée, il sera important de pouvoir restituer ce qui a été fait. Dans le cadre du projet de l'enfant, mais aussi plus globalement quand cette expérience peut servir à d'autres situations, car cette prise de risque est un moyen d'innover et de développer une **culture de l'expérimentation** avec les tentatives essais /erreurs.

Ce partage et cette **restitution** permettront aux professionnels de ne pas être isolés avec la responsabilité de cette prise de risque, même si à certains moments c'est seuls qu'ils vont la vivre.

Pour les situations particulières ou à haut niveau de risque, le chef de service (voire la direction) du FDE et/ou de l'ASE **devra valider**. Pour les autres situations, les professionnels dans le cadre de leurs compétences et de leurs responsabilités auront la latitude pour prendre une décision.

*De même, certaines pratiques et prises de risque devront être **encadrées institutionnellement**. Les procédures et conduites à tenir écrites peuvent venir soutenir les professionnels, mais il faut y être très vigilant car une application rigide et automatique peut être dangereuse : elle empêche de penser l'ajustement à chaque situation et ainsi elle est un frein à l'adaptation et à l'innovation.*

Compte tenu de ces éléments, le FDE n'a pas de procédures qui encadrent toutes les pratiques (ceci est par ailleurs impossible !). L'établissement veillera à n'en écrire que lorsque cela s'avèrera particulièrement nécessaire, notamment pour sécuriser les professionnels... et même dans ces cas-là une notion de rappel à la compétence et à la responsabilité du professionnel dans l'application de cette procédure sera énoncée (cf. gestion documentaire)

La prise de risque a des limites et certains risques ne sont pas pris... le dommage potentiel doit être mesuré et là aussi cette mesure doit être partagée, les perceptions du risque pris étant différentes chez les uns et chez les autres.

De plus, ces risques seront pris lorsqu'ils sont nécessaires dans l'intérêt de l'enfant et de la famille... jamais dans l'intérêt de l'organisation, du professionnel ou par facilité.

2.5.3 Une capacité d'innovation et de création

Si ces nécessaires prises de risque et adaptations s'observent dans la prise en charge au quotidien des personnes accueillies, elles s'illustrent aussi très régulièrement par la capacité de l'établissement à répondre à de nouveaux besoins en nombre ou en nature d'activité.

Ainsi, l'établissement n'hésite pas à s'inscrire dans de nouveaux projets ou expérimentations tant départementaux que nationaux, y compris lorsqu'ils ont des « durées de vie » limitées, ou qu'ils nécessitent des redéploiements en interne.

L'historique présenté en début de projet évoque cela, cependant il paraissait important de nommer ce qui illustre ces propos au moment de l'écriture de ce projet :

- dans le cadre de la Stratégie Nationale de Prévention et de Protection de l'Enfance 2020-2022, une unité supplémentaire déployée à la Pouponnière durant la période d'urgence

sanitaire (mai à décembre 2020) a été maintenue pour pouvoir accueillir un plus grand nombre de fratries ensemble, sans avoir à les séparer. Cette unité appelée « **l'éphémère** » a une capacité de 6 places pour des enfants âgés de 0 à 1 an ;

- à partir de la base du projet de service « fratrie éphémère » qui existe dans l'établissement (cf. chapitre 1.3.2), le « **service Fratrie** » a été ouvert le 1^{er} juillet 2021. Ce service qui permet l'accueil de 8 enfants âgés de 2 à 12 ans, doit pouvoir répondre aux manques de places dans le département dans l'attente du lancement d'un appel à projet pour créer des places en structures d'aval du FDE. Il est également l'occasion d'expérimenter un projet d'accueil d'urgence de fratries sur 18 mois ;
- ouverture d'un groupe de vie « **service d'Uzès** » pour 6 enfants, là encore pour faire face à la pénurie de places et dans l'attente de création de places chez les assistantes familiales et en MECS. Ce service, dont la limite de durée de vie est fixée au 31 décembre 2022, permettra d'expérimenter de nouvelles modalités d'accueil pour un groupe d'enfants âgés de 0 à 6 ans, ce qui n'existe pas sur le département actuellement. De plus, il sera l'occasion de couvrir dans le cadre de l'accueil d'urgence un nouveau territoire. Enfin, l'occupation de locaux appartenant au Centre Hospitalier d'Uzès permettra d'expérimenter de nouveaux modes de coopération avec le champ sanitaire, mais également médico-social avec la proximité d'un EPHAD et l'organisation d'actions transgénérationnelles quasi quotidiennes ;
- toujours pour faire face au manque de place, un autre groupe de vie « **La Maisonnée** » a été créé du 15 septembre 2021 au 31 décembre 2022 pour accueillir 6 enfants âgés d'1 an à 10 ans ;
- depuis 2019 l'établissement s'est porté volontaire pour entrer dans un programme expérimental national concernant la santé des enfants confiés (**PEGASE**) qui vise, s'il est une réussite, à pérenniser ce dispositif au plan national. Les premières inclusions d'enfants dans ce programme commenceront le 1^{er} janvier 2022, avec une fin d'expérimentation prévue fin 2023.

Ces exemples, qui existent au moment de l'écriture de ce projet, montrent la capacité du FDE à s'adapter, à innover et à chercher toujours et encore à répondre aux besoins du Conseil Départemental et in fine à ceux des enfants et des familles.



Il est important de nommer que ces projets « à court terme » et réalisés entre 15 jours et 3 mois (à l'exception de PEGASE) déstabilisent fortement l'ensemble de l'établissement et sont énergivores pour tous, ajoutant une charge de travail conséquente pour les services transversaux qui ne sont pas renforcés. De même, s'ils peuvent être source de motivation pour les professionnels, leurs « fermetures », même prévues et annoncées pourraient créer de la frustration.

Néanmoins, ces projets sont menés avec force et détermination par tous.

3 Fonctionnement et ressources

3.1 Un fonctionnement à plusieurs, ensemble

Pour bien accueillir, prendre en charge enfants et parents, faire face à la complexité de la mission, le FDE fait l'hypothèse que seul un fonctionnement à plusieurs, mais tous ensemble, est indispensable.

C'est sur ce principe qu'est organisé l'établissement.

En effet, les notions de pluridisciplinarité, complémentarité, transversalité sont essentielles tant au niveau d'une même équipe qu'entre équipes différentes. Ce principe fonde également l'organisation au niveau des locaux puisque l'idée est de ne pas laisser « seule une équipe » dans un coin du territoire, y compris lorsqu'il y a une distance géographique avec le siège administratif, comme pour l'unité de Bagnols.

De même, il est fait le choix que de près et de loin tous les professionnels du FDE soient en « contact direct » avec le public accueilli. Ainsi les agents administratifs et techniques sont en lien avec les enfants. De même la notion d'accueil physique et téléphonique est partagée par tous et pas seulement dévolue à certains.

Enfin, la notion de continuité de service public qui peut obliger tout professionnel à exercer des tâches différentes de celles pour lesquels il est employé apparaîtra dans toutes les nouvelles fiches de postes.

Ainsi, le FDE fonde son fonctionnement sur ce **travail collectif** : en équipe pluridisciplinaire au service de la prise en charge d'un même enfant, en équipes différentes qui travaillent sur le même lieu et même sur des lieux différents, mais pour une même mission et dans un même sens, en pôle et en équipes qui interviennent auprès de tous les autres en soutien, en support.

C'est bien l'implication de toutes ces entités qui constitue **la force et la richesse** du FDE.

D'où l'importance de faire vivre ce collectif et de rappeler que c'est bien ce fonctionnement de coopération, de travailler ensemble qui permet de produire des compétences nouvelles, des possibles supplémentaires.

3.1.1 Pluridisciplinarité, transdisciplinarité, complémentarité

Le FDE comporte en son sein plus de 20 métiers différents répartis en différentes catégories de fonction.



Empiler ou se faire côtoyer 23 métiers différents ne suffit pas, il faut que ces métiers s'organisent, se complètent. Ainsi, il s'agit de conjuguer pluridisciplinarité avec des notions de transdisciplinarité et de complémentarité. Des outils pourront être inventés dans les années à venir pour faire vivre cela.

Ainsi les différents métiers vont s'exercer dans le cadre **de fonctions** qui vont faire apparaître à la fois les spécificités de chacun et les champs d'intervention communs.

L'objectif recherché est de multiplier les compétences sans « découper », sans « mettre dans des cases » les enfants accueillis.

Il s'agit de veiller à la **prise en charge globale** d'un enfant et de ses parents par une équipe pluridisciplinaire pour mieux répondre à leur singularité, à leurs besoins ; pour mieux évaluer, pour limiter les représentations subjectives.

Cette prise en charge va s'effectuer à partir de regards croisés, d'angles de vue différents, de compétences propres à chaque professionnel, mais aussi et surtout par un travail en équipe qui met en lien et en tension les positions de chacun pour mieux les éprouver, les objectiver et ainsi permettre d'éloigner le spectre de la toute puissance de tel ou tel professionnel et d'appréhender la complexité des situations.

■ Les équipes des services d'accueil

Les équipes sont constituées de professionnels différents ayant des fonctions différentes déclinées dans des fiches de postes, à savoir :

- **éducateur d'internat/externat** : cette fonction est remplie indifféremment par des moniteur-éducateur, éducateur spécialisé, animateur, auxiliaire de puériculture, éducateur de jeunes enfants, assistant social, conseillère en économie sociale et familiale. Le choix des métiers sera fait prioritairement en fonction des caractéristiques du public ;
- **maîtresse de maison** : professionnelle repère pour les enfants car elle est là 5 jours sur 7 sur les mêmes horaires. Ces professionnels n'ont pas nécessairement de qualification à leur arrivée. Une formation de maîtresse de maison est favorisée en cours d'emploi ;
- **surveillant de nuit** : s'il n'y a pas de diplôme requis pour exercer ces fonctions sauf à la pouponnière, il est intéressant d'avoir des professionnels issus du champ éducatif, de l'animation ou du soin compte tenu de l'évolution des publics ;
- **psychologue** : professionnel diplômé en psychologie clinique, il intervient directement auprès de l'enfant et de ses parents, mais également auprès de l'équipe dans une place décalée du quotidien ;
- **infirmière/puéricultrice** : elles assurent l'accueil et l'accompagnement des enfants sur certaines questions spécifiques sur le champ de la santé, tant de manière préventive que curative. A la Pouponnière elles sont également très en lien avec les parents et les partenaires extérieurs et participent activement à l'écriture des FIE et rapports ;
- **secrétaire** : professionnelle ressource sur les tâches administratives, l'accueil physique, téléphonique et la communication ;

Ces professionnels sont sous la responsabilité hiérarchique directe des **cadres socio-éducatifs**, dont la mission est de veiller au bon fonctionnement des services sur lesquels ils sont en responsabilité, d'être garant du projet des enfants accueillis sur ces groupes et d'être membres de l'équipe de direction du FDE dans sa dimension institutionnelle.

Avec ces 6 fonctions et ces différents métiers est assurée une **suppléance parentale** auprès des enfants dans le quotidien.



L'évolution des publics mais également des métiers risque d'amener l'établissement à diversifier encore les métiers et à compléter les équipes avec les métiers d'infirmières, de puéricultrices, d'aide-soignante, d'accompagnant éducatif et social...

Les fiches de postes seront à réécrire dans les mois à venir.

■ Les services transversaux, les pôles administratifs et généraux

D'autres professionnels interviennent auprès des enfants dans des fonctions plus à distance et sont regroupés dans les services transversaux, les pôles administratifs et généraux, décrits dans la première partie de ce projet (1-5-3).

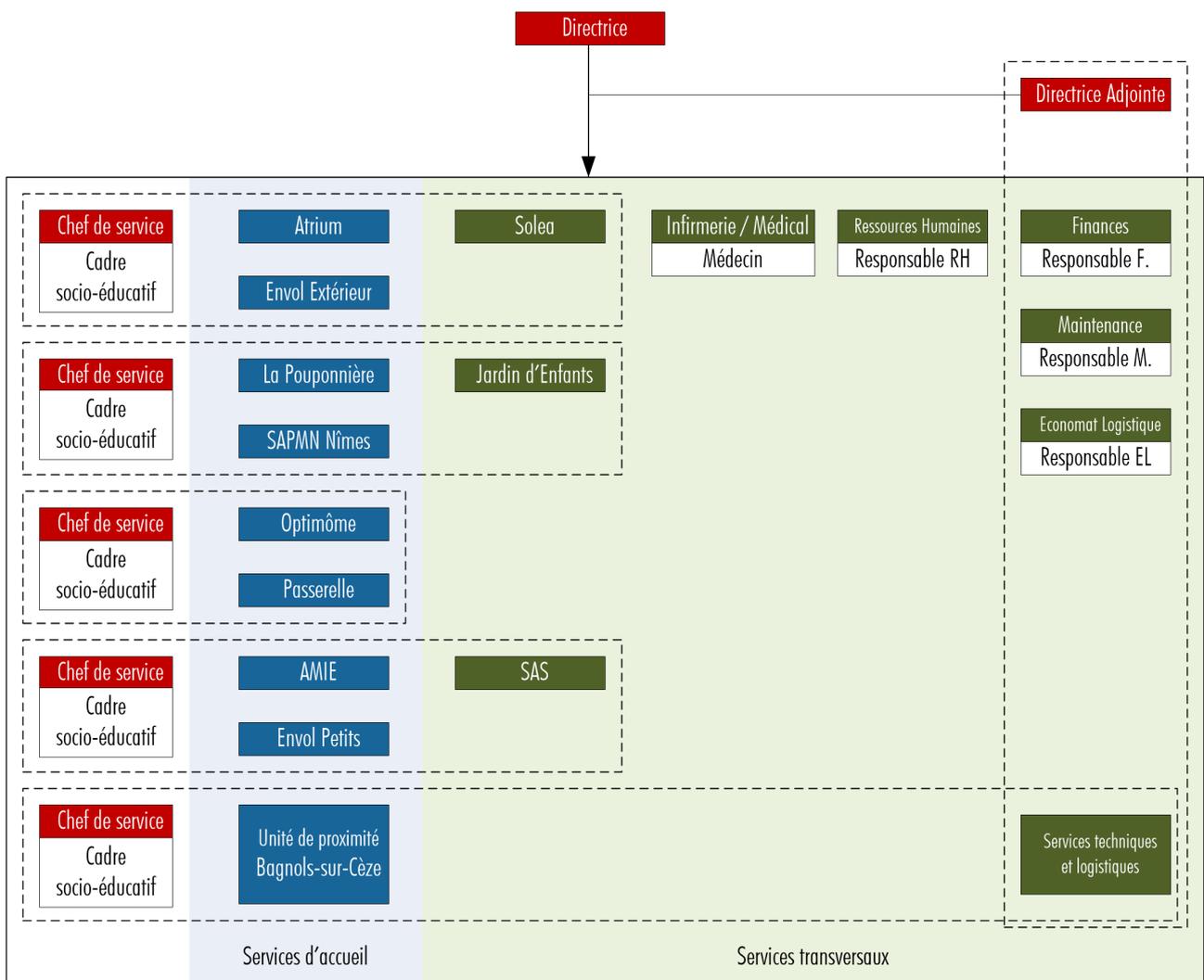


Comme nommé pour les métiers assurant des fonctions d'internat, les professionnels exerçant les fonctions ci-dessus peuvent voir leur métiers se modifier et il pourrait être intéressant de renforcer la pluridisciplinarité (ex : orthophonistes, psychomotriciens,...).

De plus, au-delà de cette description, c'est le cadre de travail qui fixe les fonctions de chacun sachant que certaines tâches sont spécifiques à certains métiers (ex : actes médicaux pour les professionnels de santé).

C'est la combinaison simultanée de ces fonctions qui va permettre de voir émerger des compétences supplémentaires. La somme des compétences ajoutées, en crée une nouvelle. Mais cela n'est possible que par une dynamique collective de travail.

■ **L'organigramme simplifié du Foyer Départemental de l'Enfance**



Cet organigramme peut être modifié en fonction des évolutions et de l'existence de services « supplémentaires ». Pour autant, il sera recherché autant que possible une combinaison autour de l'encadrement à la fois de services d'accueil d'urgence et d'autres services, de services d'enfants petits et d'adolescents, de services d'accueil et de services transversaux, et de services qui nécessitent une certaine continuité pour les familles (comme entre la pouponnière et le SAPMN petite enfance par exemple).

3.1.2 Le travail en équipe, coordination, coopération

Il ne s'agit pas de travailler juste les uns à côté des autres, au gré des passages de relais ou des services qui se côtoient !

Il s'agit de **travailler ensemble**. Dans quelque chose de complexe, où l'on ne choisit pas son collègue, où l'on est différent, où l'organisation fait que dans les faits on n'est pas ou peu physiquement ensemble ; où l'on ne se connaît pas, où parfois chacun travaille dans son « clan », dans son service, où les professionnels changent beaucoup, arrivent et repartent.

Cette dynamique collective vaut aussi bien au sein même d'une équipe, qu'entre équipes et qu'au sein de l'institution. Il s'agit ici :

- de partager un même sens, une même direction ; ce sens et cette direction doivent être définis ensemble ;
- de mobiliser les ressources et les comportements de chacun pour aller dans cette direction ;
- de connaître, de s'intéresser à l'autre et à sa place et à son rôle dans l'institution ;
- de pouvoir évoluer et s'adapter par une remise en question individuelle et sortir de sa zone de confort ;
- de penser, d'être et de faire ensemble.

Un préalable : tenter de comprendre l'autre

Si la dynamique collective de travail est indispensable, le préalable est de faire l'effort de comprendre l'autre. Si cela paraît évident, le quotidien empêche parfois cela et il est nécessaire de rappeler l'importance :

- des temps d'accueil, de présentation des nouveaux professionnels par ceux qui sont déjà là ;
- de la nécessité de vivre des temps formels (APP, réunions, formation,...), mais aussi des temps plus informels avec l'idée de développer des moments de convivialité ;
- de la nécessité de se parler, de s'écouter, vraiment, durant les temps évoqués ci-avant.



L'idée d'immersion dans le travail de l'autre pourrait être intéressante car elle amènerait de « l'intérieur » un regard nouveau, une dynamique différente. Une réflexion sur des semaines « vis ma vie » pourrait être engagée dans les années à venir.

Se mettre d'accord sur ce que l'on vise : se confronter aux autres et travailler avec eux

Là encore si cela paraît une évidence, dans les faits au FDE cela est plus complexe.

En effet, définir ce qui est commun n'est pas si simple et semble combiner une **dimension objective et une dimension de « subjectivité partagée »**.

- Concernant la première dimension, il est évident, mais nécessaire, de rappeler que la dynamique collective doit se mettre en place pour mener à bien la mission auprès de l'enfant : son bien-être, son éducation, sa protection et aussi le travail qui doit être mener avec ses parents.
- Pour autant, il est nécessaire de définir plus précisément le but visé par un partage des avis de chacun, dans un contexte interne et externe donné.

Ces avis, ce contexte amènent à une réalité complexe et à des visées qui peuvent être différentes voire contradictoires.



L'objectif sera alors de construire un consensus avec les différentes visées. Cela nécessite pour les professionnels d'échanger, de repérer la place de chacun, de verbaliser les différences de points de vues, les désaccords.

Une fois cela fait, il ne s'agit pas de choisir un point de vue ou un autre. La plupart du temps, il s'agira de construire un point de vue qui fait consensus, qui aura rassemblé la pluralité des points de vue pour en façonner un autre, singulier, innovant, source de changement. Il sera une croyance, une hypothèse de travail plus qu'une vérité dogmatique qui, elle, s'imposerait alors à tous, professionnels et enfants.

Cette phase du travail est la plus difficile à mettre à l'œuvre, le quotidien vient percuter le projet de l'enfant, la possibilité des professionnels de penser. Pour autant avoir conscience que c'est le but à atteindre est essentiel pour bien travailler et pour faire vivre cette dynamique collective.

Travailler ensemble : une dynamique collective efficiente

Œuvrer vers un objectif commun est déterminant. Cela va permettre une cohésion et une cohérence dans les faits et dans le discours auprès de l'enfant et de ses parents. Cela est indispensable pour un enfant en construction de voir en face de lui un **collectif d'adultes cohérents et fiables**.

Cela est également nécessaire comme condition pour que les professionnels puissent se sentir à la fois autonomes, compétents et faisant parti d'un collectif. En effet, si le cadre est clair, le professionnel connaîtra la marge de manœuvre dont il dispose, il saura là où il peut, là où il doit s'appuyer sur l'autre (en interne ou en externe), il saura comment agir sans appliquer des procédures qui fixent et qui peuvent être contre-productives quand elles sont appliquées sans réflexion.

Ainsi le collectif ne noie pas les responsabilités, il permet à chaque professionnel d'en prendre toute sa part.

Enfin, l'envie de travailler ensemble, le plaisir à le faire est un facteur important qui « booste » la dynamique collective, qui crée un cercle vertueux.



Une dynamique de travail est donc nécessaire pour bien travailler. Cependant on sait que la vie d'un groupe de professionnels amène à des situations où l'équipe est peu stable, voire se dissout à un moment donné.

La durée de ce cycle de la « vie d'une équipe » semble diminuer ces dernières années. Il sera donc nécessaire de réfléchir à comment viser et relancer cette dynamique très rapidement, sans qu'elle ne soit dépendante de tel ou tel professionnel..

3.1.3 Les ressources externes : place dans le territoire et mobilisation du territoire

Ce qui vient d'être dit pour les professionnels à l'intérieur du FDE vaut aussi pour l'externe.

Le FDE ne peut pas travailler seul. De même, il fait partie d'un système plus global qui doit faire ressource pour lui.

Les trois items évoqués ci-avant valent aussi pour nos partenaires externes, mais avant de parler de ce travail ensemble, il est important de nommer ces ressources externes et la place du FDE dans le territoire.

Place dans le territoire

Le FDE du Gard a une vocation départementale. Pour autant il se situe sur deux bassins de vie que sont Nîmes et Bagnols-sur-Cèze.

Ces choix de localisation s'expliquent par une volonté d'être « regroupé » et ainsi de faciliter la mutualisation des moyens et la sécurisation des professionnels.

L'implantation à Nîmes, dans un quartier un peu externe, protégé, mais à proximité immédiate du centre est une vraie chance. Quant à Bagnols, si l'implantation au sein du quartier il y a 30 ans était un atout pour le travail de proximité avec l'environnement et les familles, cela est plus compliqué aujourd'hui avec un quartier qui connaît des difficultés et qui voit son taux de délinquance augmenter significativement.

Il n'empêche que dans les deux cas, le choix est fait de s'inscrire dans l'environnement direct de l'établissement, au bénéfice des enfants et des familles pour lesquels le FDE, tout seul ne peut pas répondre à tout.

La nécessaire ouverture sur les dispositifs extérieurs et le « droit commun »

S'il est assez simple de faire un schéma pour montrer le FDE au sein de son environnement, il est plus difficile de faire vivre le fait que cet environnement, ce territoire soit une ressource pour les enfants accueillis dans l'établissement.

Or, cela est fondamental dans la mesure où l'établissement ne peut pas tout, où les règles transmises à l'intérieur du FDE doivent pouvoir être valables à l'extérieur.

L'enfant et la famille devront pouvoir faire appel, avoir accès à cet environnement une fois que l'accueil au FDE sera terminé. Comme le préconise l'ANESM « *la stratégie d'ouverture a pour objectif de développer ou de maintenir le lien social des personnes* ».

En effet, malgré la situation de crise et de « placement » il ne faut pas penser trop vite les enfants et leurs parents en rupture de tout. Ils avaient une vie avant, ils en auront une après.

Il est donc essentiel de maintenir ce qui fait ressource ou de travailler ce qui fera ressource. L'objectif n'est pas « d'enfermer » l'enfant et son parent au FDE.

Il est important, de manière systématique, de s'ouvrir sur ce qui existe dans le territoire, d'aller vers ces autres mais aussi d'ouvrir le FDE pour qu'il soit mieux connu, plus repéré, moins stigmatisé.

Le prêt de nos locaux (salle de réunion, parcs,..) et l'organisation en interne d'actions (match de foot, fête de la musique,..) permettent cela.

De même, il est essentiel de répondre aux invitations et que les professionnels aillent rencontrer les structures extérieures. Cela permettra de les connaître et de les solliciter en cas de besoin.



Un « annuaire » des ressources qui peuvent être utiles existe dans l'établissement et mériterait d'être actualisé, mieux repéré et connu afin d'identifier les ressources locales et départementales.

Cette ouverture sur l'extérieur permet d'inscrire l'enfant, sa famille ainsi que les professionnels au-delà du champ limité du secteur social dans lequel la protection de l'enfance a trop tendance à s'enfermer.

Par ailleurs, cette inscription dans l'environnement va permettre la constitution de **réseaux**. Un travail en réseau qui n'engage pas véritablement dans la réciprocité, mais qui consiste en la connaissance et la reconnaissance des autres et la possibilité de s'interpeller mutuellement.

Ce travail en réseau peut être, dans un premier temps, le fait de réseaux personnels entre les professionnels de différents lieux. Ces réseaux peuvent à certains moments se formaliser, afin que des réponses plus fluides soient proposées aux personnes accueillies.

Une formalisation de ces réseaux permettra aussi de passer de relations interpersonnelles à des relations interinstitutionnelles et ainsi permettre de les reconnaître et de les inscrire dans la durée, même si souvent les réseaux sont incarnés. Cette formalisation prend déjà ou prendra des formes différentes et s'illustre au FDE par :

- l'inscription dans des groupes de travail – réunion des directeurs des établissements et services du champ de la protection de l'enfance du Gard, réunions des directeurs des établissements sociaux et médico sociaux et publics de PACA-Languedoc Roussillon-ARRISMS, réunions du Réseau Périnatal Nîmois, réunions de réseau Ado (qu'il faudrait relancer dans l'avenir)
- l'adhésion de l'établissement au GEPSO ;
- le partenariat avec les écoles de formation ;
- la rédaction de modalités de travail avec les services de police et de gendarmerie.
- Le conventionnement avec la mairie de Nîmes (accueil petite enfance, loisirs...)
- ...

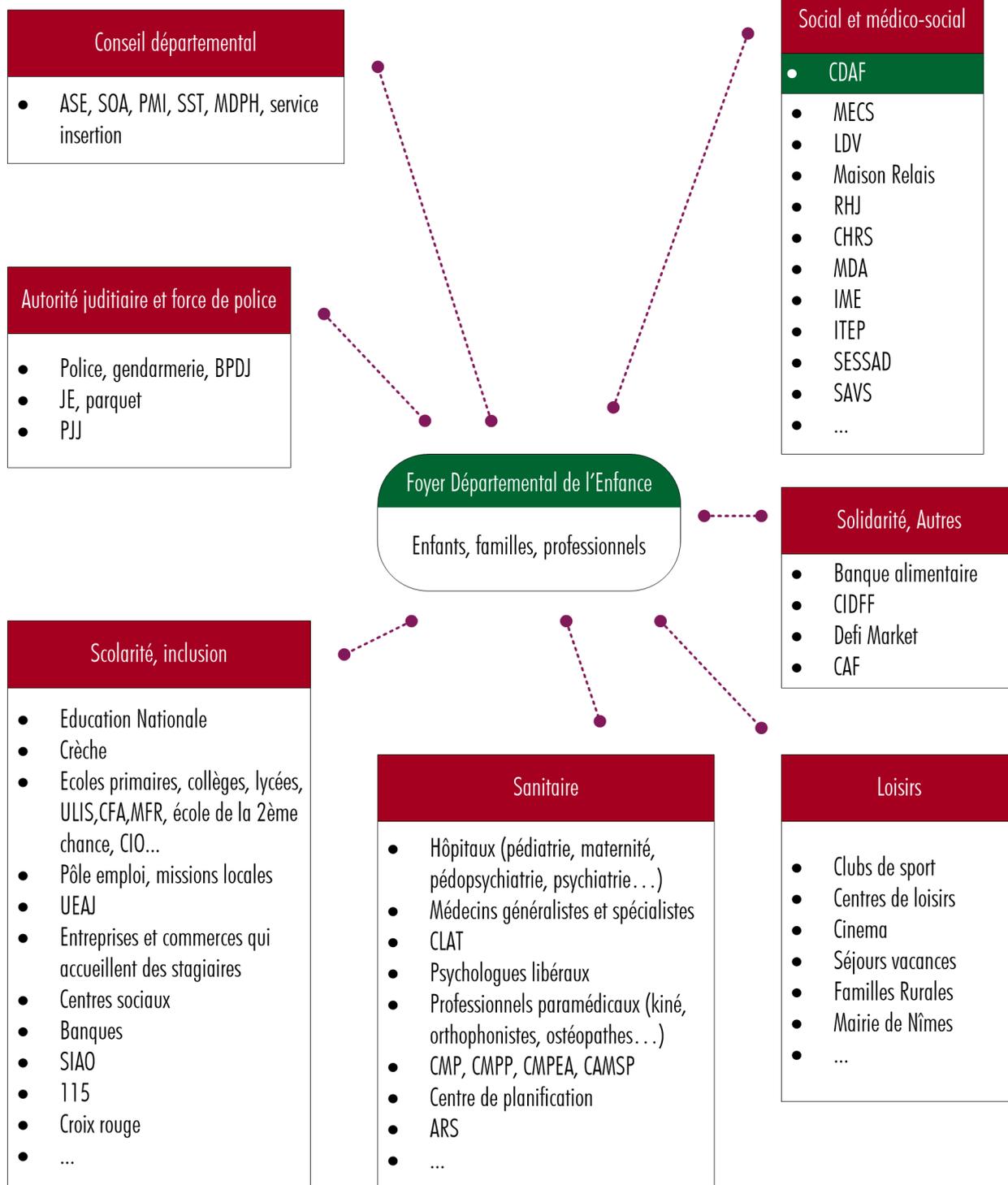
Les partenariats à mettre en valeur et à développer

S'il est complexe de détailler tous les partenariats du FDE, il est essentiel d'en identifier les principaux et d'en décliner les objectifs, les modalités de collaboration et les perspectives.

Il s'agit ici d'un partenariat qui engage, qui oblige dans des réponses à donner et des besoins à combler.

Ce partenariat conduit à connaître les possibles et limites de chacun ; il est vigilant à limiter les disqualifications de l'autre (toujours dommageable au final pour l'enfant et la famille). Il évite les assignations et dénigrements réciproques (« c'est à l'autre de faire ! »), il permet de mieux assurer la prise de risque car elle peut être partagée.

Inscription dans des ressources extérieures



■ Le Conseil Départemental, partenaire principal

Prescripteur et financeur, le Conseil Départemental doit cependant être considéré comme partenaire essentiel dans l'accueil et l'accompagnement des enfants.

La Direction Enfance et Petite enfance (DEPE), service ASE :

En effet, si c'est toujours à sa demande qu'un enfant est accueilli et si ce service de l'ASE reste le « service gardien », c'est bien dans l'établissement que l'enfant vit au quotidien. Il est donc essentiel que chacun ait bien conscience de sa place auprès de l'enfant et de ses parents et que les attributions des uns et des autres soient bien claires.

Pour cela, une application de la **répartition des rôles des uns et des autres** doit être effective et s'appuyer sur :

- les protocoles existants en la matière (protocole départemental d'avril 2016, document actes usuels/ non usuels, projet d'établissement du FDE...) ;
- une communication de qualité, qui repose sur un lien privilégié qui est établi entre chaque homologue (directrices FDE/ directrices DEPE-ASE-PMI ; chefs de service FDE/ chefs de service et chefs de service adjoints ASE, éducateur FDE/TS ASE et Assistantes Familiales,)



S'il est essentiel de travailler de manière cohérente avec les professionnels de l'ASE, des avis différents peuvent émerger sur le projet de l'enfant. Il sera important de les nommer et, si aucun consensus n'est trouvé, de pouvoir les porter, y compris devant le Juge pour Enfants qui décidera.

Le partenariat avec le Conseil Départemental cible également **l'évolution du public et les besoins**. Des échanges et remontées se font ici dans les deux sens.

La participation du Chef d'établissement à des rencontres régulières avec la Directrice Enfance et Petite Enfance (au minimum 1 fois par trimestre) est essentielle à ce partenariat.



Les échanges entre Chefs de service du FDE et de l'ASE contribuent grandement à ce travail de partenariat. Il serait peut-être important de formaliser ces échanges par une rythmicité et une forme connues et reconnues de tous (ex : réunions deux fois par an, une au FDE et une au CMS).

Un autre service sous l'égide de l'ASE est un partenaire important. Il s'agit du **Service d'Offre et d'Accueil (SOA)** ;

Ce service gère notamment les assistants familiaux du département. En ce sens, il doit être un partenaire privilégié pour permettre de trouver la meilleure place à un enfant après son accueil au FDE ou à son arrivée dans les situations de crise chez un assistant familial.



Il sera important également d'inventer des manières de travailler plus efficaces et mieux reconnues avec les assistants familiaux lors des adaptations, des sorties d'enfants ou dans des situations complexes (cf. partie 2 –attachement).

Le partenariat avec **d'autres services du Conseil Départemental** est essentiel et devra être valorisé dans les cinq ans à venir avec un travail précis à mener avec :

- **la Direction Enfance et Petite enfance, service de Protection Maternelle et Infantile (PMI)** – essentiel pour les situations SAPMN, les mineures enceintes et également avec le développement du projet PEGASE. Un travail devra également être mené avec le Centre de Planification et d'éducation à la famille (CPEF) pour un accompagnement des jeunes adolescents accédant à la vie affective et sexuelle ;

- **le Service Social de Territoire (SST)** – pour une meilleure prise en compte de l’aspect de la vie des parents et l’insertion des futurs majeurs ;
- **la Maison Départementale pour les Personnes porteuses de Handicap (MDPH)** – pour une meilleure fluidité dans le parcours des enfants relevant de l’ASE et du FDE et ayant une notification MDPH ou en cours ;

La préparation à l’accès à la majorité doit être un axe fort de ce partenariat, ainsi que dans les liens avec les structures médico-sociales ;

■ Le partenariat avec les services de santé

Ce partenariat est essentiel dans la mesure où l’établissement n’est pas un établissement sanitaire, mais il reçoit beaucoup d’enfants avec des problématiques graves de santé physiques et psychiques.

- **Avec le CHU**, un partenariat de qualité existe avec l’unité de pédopsychiatrie (UHTPA) même si celui-ci n’est pas formalisé.

Les liens de confiance et les modalités de travail étant établis, une action est menée auprès des enfants pouvant être suivis simultanément, ou en amont ou en aval d’un accueil au FDE.

Ainsi les enfants accueillis au FDE pourront être hébergés en urgence à l’UHTPA à chaque fois que cela est nécessaire. Le FDE lui, s’engageant à héberger l’enfant à la sortie de l’hospitalisation, et à continuer à prendre en charge l’enfant pendant son hospitalisation. Il sera important dans le temps à maintenir ce partenariat et de tenter d’en développer une de même qualité avec l’unité jeune adulte (UJA).

Un partenariat existe aussi avec les services de pédiatrie, de néonatalité et de maternité.

- **Avec les médecins libéraux et professionnels paramédicaux**

Ce partenariat existe avec certains médecins qui reçoivent les enfants accueillis ou qui viennent dans l’établissement pour des vacations. Ainsi l’intervention régulière dans les locaux de la pouponnière d’un médecin libéral, ainsi que d’un cabinet de kinésithérapeutes est très précieuse. Pour autant, il reste insuffisant.



Des partenariats importants existent aussi mais devraient être développés avec les CAMPS, CMPP, hôpitaux de jour, EMPP,...

Le programme PEGASE, qui vise à améliorer la santé des enfants confiés, et qui sera expérimenté au FDE à compter du 1er janvier 2022, devra permettre de développer ces partenariats pour les enfants de moins de 6 ans ; cela sera également une opportunité pour les enfants plus grands.

Il serait important de formaliser ces partenariats, notamment avec les médecins libéraux et professionnels paramédicaux pour qu’ils soient mieux repérés dans l’établissement.

Enfin, le déploiement de la politique de prévention autour des « 1000 premiers jours » devra être connue au FDE et utilisée avec les parents d’enfants âgés de moins de trois ans.

■ Partenariat avec les structures médico-sociales

Le FDE est amené à travailler avec les structures médico-sociales que sont les Instituts Médico Educatifs (IME), Institut Médical PROfessionnel (IMPro) et les Dispositifs Instituts Thérapeutique Educatif et Pédagogique (DITEP). En effet, certains enfants accueillis sont pris en charge ou doivent l’être en même temps qu’un accueil au FDE. Il est essentiel de prendre le temps de se parler et de se reconnaître (là encore chacun dans sa place et dans son rôle, de connaître les possibles et limites de l’autre).

Une convention de partenariat existe entre les DITEP du Gard et les établissements de protection de l'enfance du département. Le FDE est signataire de cette convention qui a été renouvelée en novembre 2021. Elle a pour objectif de mieux définir les modalités de prises en charge simultanées du même enfant.



La convention avec les DITEP du Gard devra être mieux connue et mise en pratique par les professionnels du FDE, et notamment par les chefs de services.

■ **Partenariat avec le CDAF**

Le FDE et le Centre Départemental d'Accueil des Familles (CDAF) sont les deux seuls établissements publics du département du Gard œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance. Ils sont donc dans une grande proximité d'action. A cela s'ajoute une proximité géographique des locaux.

Ainsi, au fil du temps des partenariats divers se sont développés.

Des partenariats qui se sont fortement renforcés depuis le 1er avril 2012 avec la signature d'une **convention de direction commune** qui a pour objectifs :

- « d'assurer au Foyer Départemental de l'Enfance et au Centre Départemental d'Accueil des Familles une continuité de la dynamique de direction à l'œuvre,
- renforcer la dynamique de coopération entre les deux établissements publics du département œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance,
- Permettre au Conseil Départemental d'avoir un unique interlocuteur concernant les deux établissements publics œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance. »

Ainsi, le chef d'établissement et la directrice adjointe assurent ensemble la direction de ces deux établissements. L'attaché d'administration en charge des Ressources humaines est également sur les deux établissements, et il est prévu de mettre en place la même organisation sur les aspects financiers.

De plus, à côté de cette convention de direction commune, nombre de conventions peuvent lier les deux établissements :

- convention de prêt de matériel ;
- convention de prêt de locaux (location, prêts ponctuels...) ;
- conventions de mise à disposition de personnel ;
- conventions de formation ;
- conventions de réservation de place au SAJE pour les enfants accueillis au FDE ;
- conventions d'échanges de services au profit des personnels (fournitures de repas, place réservée au SAJE).



Il serait intéressant que se développent de nouvelles actions de coopération autour des fonctions supports (achats, maintenance...), autour des questions de continuité et de permanence et plus largement au bénéfice direct des usagers des deux établissements.

■ Partenariat avec les structures sociales : MECS/ LVA/ CPEAGL

Ce partenariat est essentiel dans le cadre du parcours du jeune. Logiquement dans ce parcours le CPEAGL, les MECS et LVA sont des structures qui se doivent d'intervenir en aval d'un accueil au FDE. Il est donc essentiel que des relais de qualité soient faits sur la situation de l'enfant, que le contenu des données transmises soit exhaustif, transparent et dans l'intérêt premier de l'enfant. C'est le cas par exemple des fiches de liaisons médicales.

Mais ces relais ne doivent pas se contenter de transmission de documents. Les professionnels des autres institutions et du FDE doivent se parler, échanger autour de cet enfant qui va changer de lieu de vie, se voir ensemble avec lui, ses parents, élaborer sur ce qu'il a vécu et les conséquences possibles de ce changement pour éviter la répétition des moments vécus lors du premier temps d'accueil ou du temps de crise.

Ces relais doivent pouvoir avoir lieu également lorsque l'enfant arrive au FDE au moment d'une crise, après un accueil en MECS ou en LDV ou un suivi par le CPEAGL. Si ces situations peuvent mettre en tension les professionnels entre eux, l'enfant, lui, doit rester au cœur des préoccupations et ne doit pas vivre une rupture de plus, d'où la nécessité absolue de **liens entre ces équipes**.

Au-delà de ce travail qui est construit au quotidien par les professionnels, le partenariat avec les MECS et les LDV prend corps au travers de réunions et de **rencontres entre chefs de services, entre directeurs** (une réunion par mois) ; par des **conventions de partenariats** sur certaines actions ; par le partage ou le partenariat concernant certains projets (comme des formations communes par exemple).

■ Partenariat avec l'autorité judiciaire

L'établissement ne dispose pas d'agrément justice. Par conséquent, il n'est pas amené à travailler en direct avec les magistrats. Pour autant, dans les faits, il est l'établissement qui accueille les enfants après qu'une décision de justice a été prise dans plus de 85% des situations.

Il est donc important que **les Juges pour Enfants (JE) et les magistrats du parquet en charge de l'enfance connaissent l'établissement** et, qu'en cas de situation particulière, l'établissement puisse les solliciter. De même, dans le cadre d'OPP, l'établissement peut travailler « en direct » avec eux, avant la saisine du JE. Ainsi, à minima une fois par an, ils sont invités dans l'établissement. De plus, ils pourront à chaque fois qu'ils le souhaitent visiter les lieux où sont accueillis les enfants.

Les professionnels du FDE sont également présents aux audiences et sont donc en lien direct pour parler de ce que vit le jeune, de comment il se comporte, de ses projets, mais également « porter » devant le juge l'évaluation réalisée.

Un autre partenaire judiciaire, qui semble naturel, du FDE est la **Protection Judiciaire de la Jeunesse** (PJJ). Pourtant, dans les faits, la collaboration est très limitée malgré des situations où un enfant bénéficie simultanément d'un accueil au FDE et d'une mesure PJJ en milieu ouvert, le plus souvent. La séparation très forte ces dernières années entre protection d'un enfant au civil et au pénal a accentué ce manque de travail ensemble, et ce, malgré des rencontres régulières avec la direction du FAE et de l'UEAJ dans le cadre des réunions mensuelles avec les MECS.



Ce partenariat doit impérativement se développer et devra s'inscrire dans un partenariat plus large entre le Conseil Départemental et la PJJ qui aujourd'hui est peu visible au niveau de l'établissement.

■ Partenariat avec l'Education Nationale

Un lien étroit est effectif avec les établissements scolaires qui accueillent les enfants pris en charge au FDE. Ce lien est le plus souvent direct entre homologues éducateur référent/instituteur, chefs de service/directeurs d'école. Les médecins, infirmières ou psychologues peuvent également se mettre en lien, notamment dans le cadre de la constitution de dossier MDPH.

■ Partenariat avec les forces de l'ordre (police, gendarmerie)

Une rencontre annuelle est programmée pour faire le point sur le partenariat entre l'établissement et les forces de l'ordre avec les autres MECS du département.



Par ailleurs, des contacts plus étroits existent avec la Brigade de Protection de la famille (qui comprend l'ex Brigade des mineurs) et la BPDJ. Ces contacts sont précieux et mériteraient d'être formalisés pour éviter qu'ils ne restent que des relations interprofessionnelles qui s'arrêtent au gré du départ des uns et des autres. De plus, des actions de préventions auprès des jeunes avec la présence des forces de police et de gendarmerie devraient être menées plus souvent.

3.2 Des politiques de gestion pensées

Il ne s'agit pas ici de décrire les processus et la liste des différentes réglementations. Ce qu'il est important d'explicitier ce sont les principes à partir desquels telle ou telle décision est prise, la manière dont les textes sont appliqués

3.2.1 La communication

La communication a été mise en évidence par les professionnels comme essentielle pour « *aller dans le bon sens, pour être en lien, pour travailler avec l'autre, pour que les choses soient faites* ».

Ainsi, si elle n'est pas une ressource en tant que telle, elle traverse tous les aspects du travail et des organisations mises en place. La communication est intrinsèque à un travail à plusieurs et c'est souvent elle qui est pointée comme défailante, à l'origine de dysfonctionnements, insuffisante et parfois même maltraitante au sein de l'établissement.

C'est pourquoi il est apparu important, dans ce projet d'établissement, de nommer cette communication, de définir quelques règles pour qu'elle soit la meilleure possible, pour qu'elle réponde aux objectifs, et donc pour qu'elle soit pensée.

Cadre et définition

Du latin « *communicare* » qui signifie mettre en commun, la communication a donc pour objectif, d'établir une **relation avec autrui** et ainsi de le comprendre, de partager, d'échanger.

Acte professionnel, elle est encadrée par un certain nombre de règles déjà évoquées, et notamment, le **secret professionnel**. Ainsi la communication d'information relatives aux personnes accueillies et accompagnées s'appuie sur les **règles relatives au partage d'information** (article L226-22 du CASF) et notamment celle qui consiste à ce que les informations échangées se limitent à ce qui est strictement nécessaire pour évaluer et mettre en œuvre les actions de protection de l'enfant.

D'un point de vue plus général, la communication, pour être de qualité, doit respecter les principes de lieu et de temps : **on ne communique pas « tout le temps et partout »**,

communiquer c'est aussi « savoir se taire », trop de communication nuit à la communication. S'il peut y avoir des moments où l'on décide de ne pas communiquer, cela devra être expliqué pour être compréhensible.

Les critères d'une bonne communication au FDE

La communication au FDE doit, autant que possible être :

- **ciblée et adaptée dans sa diffusion** (communiquer à la bonne personne au bon endroit...);
- **fiable** (pour cela, il est important de ne transmettre que des informations « certaines » ou de les transmettre comme « hypothèses » lorsque cela est nécessaire);
- **claire et accessible** (pour cela, il est nécessaire d'utiliser des termes compréhensibles, de limiter les abréviations et acronymes);
- **pertinente** (utile pour soi et pour les autres dans l'action à mener);
- **bienveillante et correcte** dans la forme/l'expression (elle pourra être très différente avec des adolescents ou avec des enfants petits... la vulgarité sera proscrite et les professionnels auront toujours en tête la violence que peut représenter certains mots ou attitudes non verbales).

Concernant la communication externe, il est important de bien avoir en tête, que la manière de communiquer à l'extérieur de l'établissement donne à voir le travail qui peut être fait en interne. Ainsi les professionnels de l'établissement contribuent à la représentation de la protection de l'enfance. Il convient alors de savoir communiquer sur ce qui est bien fait dans l'établissement, autant que sur les limites.

Les limites à une bonne communication au FDE

Nommer les limites c'est moins les subir, c'est faire avec !

Ainsi au FDE, il est important de bien repérer que l'urgence, la taille de l'établissement, la pluridisciplinarité amènent à une multitude d'informations, à des contraintes organisationnelles qui font que tout le monde ne pourra pas tout savoir sur tout, tout le temps et que tout ne pourra pas être transmis.

Il est donc nécessaire que les professionnels aillent chercher l'information ; qu'ils ne soient pas dans une attente que l'information arrive à eux ou qu'ils imaginent que « l'autre sait ». Non, tout le monde ne sait pas tout sur tout dans l'établissement, et tout ne peut (parfois Ne doit) pas être su.

Pour pouvoir bien communiquer, il faut un langage commun qui transite d'un émetteur à un récepteur, ce dernier étant toujours responsable de la façon dont il reçoit le message, de la manière dont il se saisit des informations.

Il est important de bien comprendre qu'un même mot, pourra prendre des significations différentes et qu'il ne suffit pas de nommer les choses, mais bien, comme l'a dit un professionnel, qu'il est nécessaire de « se parler, se parler, se parler », de questionner le sens pour éviter des écarts trop grands entre ce qui est dit, ce qui est fait et parfois ce que l'on croit qui est fait ou doit être fait.

Il ne s'agit pas ici de lister tous les outils et supports à la communication qui existent dans l'établissement, mais d'en rappeler les principaux, qu'il s'agisse de communication interne ou externe.

- **Les professionnels** : chaque professionnel est responsable de sa communication et de sa qualité, dans le travail au quotidien. Il est important que chacun en ait conscience.
- **Les secrétariats** : incarnés par les secrétaires éducatives, ils sont des lieux privilégiés de communication interne et externe. Les professionnels qui y travaillent ont une vigilance accrue sur ce qui doit être transmis, comment et quand. Ils doivent être des « courroies de transmission efficaces » et doivent être utilisés pour cela.
- **Les réunions** : lieux privilégiés de la communication, elles sont répertoriées dans la partie concernant les espaces nécessaires pour penser sa pratique. Il est important que chacune soit utilisée en fonction des objectifs qui lui sont attribués.
- **Les supports écrits** : ils sont nombreux dans l'établissement (le cahier de bord, les mémentos, les notes de services, les notes d'informations, les comptes-rendus et procès-verbaux de réunion, les rapports d'activité, les dossiers des usagers, les procédures et protocoles, les rapports écrits, les FIE, les signalements, les fiches de postes, les effectifs des repas, les fiches de relevés de température des plats...) et sont essentiels pour faire trace. Tous ces supports écrits sont répertoriés (cf. annexe) et accessibles par tous sous forme dématérialisée, sur le réseau informatique.
- **Le réseau informatique et téléphonique** : il existe au FDE un réseau informatique et téléphonique qui doit permettre l'accès à toutes les informations et à tous les services en permanence.

Pour autant, il est à ce jour peu et mal utilisé. De plus, il ne semble pas correspondre aux besoins. En effet, ces outils restent centrés sur une conception du travail « en collectif » qui semble trouver ses limites : mails sur la boîte du service, notes et protocoles sur un onglet « collectif », mais qui n'interpelle pas quand de nouveaux éléments y sont mis, etc...



Divers supports de communication pourraient être améliorés :

- la régulation de la communication au niveau des secrétariats ;

- les supports écrits qui ne sont pas toujours très efficaces. Leur existence, leur utilité et leur nécessité devront être rappelée régulièrement par les secrétaires et les chefs de services. L'objectif sera, pour les années qui viennent, de regrouper tout ce qui concerne les protocoles et procédures d'accompagnement dans un document « Guide des procédures et de l'intervention professionnelle » pour faciliter le travail des professionnels ;

- le réseau information et téléphonique. L'idée d'informations qui soient adressées de manière plus individuelle aux professionnels est envisagée et sera à expérimenter dans les mois à venir (ex : téléphone professionnel, application professionnelle à télécharger sur son téléphone personnel, boîtes mail individuelles,...). De même, une communication plus visuelle avec des écrans d'information serait intéressante à tester. Une meilleure utilisation des outils informatiques est un enjeu essentiel pour rendre la communication plus fluide : une interface plus interactive et plus conviviale devra être « inventée » et approprié par les professionnels. Enfin, à travers le projet PEGASE, l'utilisation d'un logiciel de dossier des usagers pourrait être à nouveau tentée.

3.2.2 Les processus de ressources humaines

Au-delà de l'aspect légal et réglementaire, ce projet d'établissement est l'occasion de nommer la manière dont les décisions, lorsqu'elles ne sont pas imposées par la loi, sont prises dans l'établissement. Ainsi il est important de rappeler que les principes et l'éthique professionnelle, explicités ci-avant, valent aussi en matière de politique de gestion des ressources humaines : respect, humanité, bienveillance, engagement, continuité, adaptabilité, égalité et neutralité.

Toutes les décisions prises à l'égard des professionnels de l'établissement, qu'elles soient collectives ou individuelles, sont guidées par :

- le respect du droit et du statut, l'égalité en droit ;
- le souci d'équité, de souplesse et d'adaptation aux situations individuelles ;
- le souci de transparence – faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait ;
- la bienveillance dans le traitement des demandes et une réponse systématique aux demandes, à condition que celles-ci aient été formulées au bon endroit et dans une forme correcte ;
- la promotion de la compétence et de l'engagement ;
- la nécessité d'organisation, de délégation et de responsabilité individuelle.

Une politique de RH basée sur le droit, l'équité et la souplesse

Il est essentiel de rappeler que la politique des ressources humaines est sous-tendue par la nécessaire **application des statuts** qui régissent les fonctionnaires et contractuels rattachés à la Fonction Publique Hospitalière. Cela est le cas pour la quasi-totalité des professionnels embauchés dans l'établissement, à l'exception de contrats particuliers régis par le droit privé (contrats aidés notamment).

Pour autant cette application des statuts nécessite une **approche personnalisée**. Afin que cette approche personnalisée n'aboutisse pas à une politique RH « à la tête du client », et réponde aux besoins de l'établissement, des principes d'équité, de transparence des règles, mais également de souplesse sont essentiels.

Dans ce cadre, la politique de rémunération est statutaire pour les agents stagiaires et titulaires, et n'est donc pas décidée dans l'établissement, mais au niveau national. Afin de garantir une certaine équité entre fonctionnaires et contractuels, ces derniers sont rémunérés sur la base de la grille des salaires statutaires.

Si cette position garantit l'équité et permet une évolution dans le cadre d'un renouvellement des contrats et d'une pérennisation dans le cadre d'une stagiairisation, elle devient difficile à tenir dans un contexte de pénurie de professionnels qualifiés et compétents. En effet, l'absence de possibilité de signer des Contrats à Durée Indéterminée doit pouvoir être contrebalancée. C'est ainsi que la reprise d'ancienneté est systématique dès le 1er jour de contrat.



Cette question de la rémunération des professionnels contractuels nécessitera dans les années à venir une grande vigilance, car faute de candidats sur certains postes, elle pourrait être amenée à évoluer.

Par ailleurs, un certain nombre de démarches, d'outils doivent être mis en place dans l'établissement. Le principe est que ces outils soient les plus simples et les plus accessibles possibles, afin qu'ils ne soient pas juste des obligations à remplir, mais que cela prenne sens pour les professionnels. Il est également nécessaire que ces outils et process soient adaptés à la culture de l'établissement et à leur possible application. Autant que faire se peut, il ne sera pas mis en place de procédures qui ne seraient pas réalisables dans la pratique (exemple : fiche de poste très détaillées, plannings fixés sans possibilité de modification...).

Dans la mesure du possible, ces démarches sont explicitées dans le cadre des instances de dialogue social (CTE, CHSCT, CSE) dont les réunions font l'objet de comptes rendus détaillés, accessibles à tous à tout moment.

Une politique de RH basée sur la compétence et l'engagement

Les professionnels embauchés dans l'établissement sont considérés comme compétents et donc pouvant remplir les tâches qui leur sont confiées, avec pour tous le sens de la mission et du rappel que « l'on est là parce qu'il y a des enfants à accueillir », chacun étant là pour les enfants, qu'il intervienne directement ou indirectement auprès d'eux.



Cette compétence doit être présente dès l'embauche, mais devra être améliorée tout au long de la période de travail dans l'établissement, et même transmise aux nouveaux arrivants.

Pour diminuer l'impact des sorties de compétences, l'établissement pourra aussi fonctionner avec le dispositif de cumul emploi retraite pour les personnes désireuses de transmettre leurs savoir-faire.

Enfin, dans l'objectif de fidéliser les professionnels, l'établissement doit impérativement améliorer la qualité de sa politique d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des nouveaux arrivants.

■ Politique de recrutement



A l'heure où le paysage sanitaire, social et médico-social se transforme, de nouveaux métiers apparaissent, d'autres nécessitent de nouvelles compétences. Il apparaît donc nécessaire de prévoir une adaptation régulière et constante de notre politique de RH et plus particulièrement de recrutement. Ceci afin de mieux anticiper les besoins en termes de compétences et de formation au sein de l'établissement.

Prioritairement, au regard des caractéristiques de l'établissement (activité, territoires...), il est essentiel de pouvoir recruter des professionnels ayant reçu une formation et ayant obtenu des diplômes du champ éducatif, de l'animation, psychologique, paramédical et médical. Exception faite pour les emplois pour lesquels ni diplôme ni certificat ne correspondent.

Pour autant les expériences professionnelles et de vie sont à prendre en compte de manière importante dans le cadre du recrutement. En effet, l'hypothèse retenue est que toute personne, tout au long de sa vie, acquiert des compétences qui vont bien au-delà de son métier initial et que ces compétences, variées et diverses, peuvent être mises au service d'une équipe, au service des personnes accueillies. Et c'est cet ensemble de compétences qui est reconnu et valorisé.

Il n'existe pas de critères de recrutement précis, car ils dépendent du poste à pourvoir et d'un contexte donné. En revanche dans tous les cas les valeurs et l'éthique promues dans la politique de ressources humaines doivent sous-tendre ces critères.

Ainsi le recrutement des agents est basé sur :

- l'égal traitement des candidats – par conséquent la cooptation n'est pas un principe d'embauche, et l'embauche de professionnels d'une même famille reste l'exception ;
- la vérification des pièces du dossier administratif et leur adéquation avec le statut ;
- le souci de constituer des équipes mixtes de profils, de genre, d'expérience, d'origines, de qualifications, afin de favoriser la complémentarité des uns et des autres. Sont donc

privilégiées des qualifications et compétences les plus diverses possibles. En outre, c'est une dynamique d'équipe qui est recherchée plus qu'une somme de qualifications et/ou de compétences ;

- l'adéquation des grades et des fonctions autant que possible pour faire face aux besoins repérés dans l'établissement et face aux difficultés de stabilisation des équipes.

La difficulté de recrutement dans l'établissement est une réalité, et cela dans quasiment tous les postes. L'adéquation entre formation, qualification, motivation et postes à pourvoir est rarement au RDV.



De surcroît, ceux qui sont recrutés peuvent être très vite mis en difficultés par l'urgence, les situations de violence et le peu de temps consacré à leur accueil et à leur intégration. Un gros travail sera à mener dans les mois à venir pour améliorer ce point (cf. ci-après).

Par ailleurs, pour répondre à ses besoins, l'établissement actionnera divers leviers comme le développement des liens de réseaux professionnels et d'identification auprès des écoles et centre de formation professionnelle afin d'attirer de nouveaux professionnels.

■ Politique de formation

L'accès aux dispositifs de formation tout au long de la vie est facilité et favorisé par une politique de formation dynamique et volontaire.

Le contenu des formations proposées dans le cadre des formations collectives est adapté aux besoins et évolutions du moment. Seront également privilégiées des formations qui permettent l'acquisition des mêmes compétences pour le plus grand nombre et /ou de manière approfondie afin d'éviter un phénomène de « saupoudrage » et de s'inscrire plutôt dans une continuité (approfondir/faire des « piqûres de rappel »/former les nouveaux professionnels...). Pour favoriser la participation à ces formations et les inscrire comme outil indispensable à l'acquisition de compétences nécessaires pour tous, ces formations pourront être imposées.

Concernant les droits à formation des agents, une vaste information sur ces droits est faite au FDE et une procédure claire concernant l'attribution des formations existe dans l'établissement.



Les entretiens individuels de formation ne font pas l'objet d'une formalisation différenciée du compte-rendu d'entretien professionnel. Cela sera à retravailler.

Les reconversions et changements de métier sont entendus et soutenus. En effet, La démarche de promotion professionnelle est inscrite dans le fonctionnement de l'établissement et les autorisations d'absence pour partir en formation sont favorisées.

Le plan de formation intègre dans ses financements une partie des parcours de formations en matière d'étude promotionnelle. L'établissement cotise aussi aux fonds mutualisés pour les études promotionnelles et le congé de formation professionnelle de l'ANFH. Le classement des demandes d'EP ou de CFP se fait par ordre d'ancienneté dans la Fonction Publique et sans aucune obligation d'affecter le professionnel sur un nouveau poste ou grade.



Il est important de valoriser la montée en compétence par l'obtention de diplômes et de nouvelles expériences en cours d'emploi. Un bémol est mis sur les diplômes de cadre ; en effet, la progression d'un agent de l'établissement dans un poste d'encadrement au sein de l'établissement est complexe. L'hypothèse est faite que ce type d'évolution de carrière n'est pas favorable dans un établissement de taille restreinte (à l'échelle des centres hospitaliers) tel que le Foyer de l'Enfance et favorise plutôt ce type de projet dans le cadre d'un changement d'établissement.

■ Engagement des professionnels

Cet engagement est pensé de l'accueil des nouveaux professionnels (y compris des stagiaires), à la stabilisation des équipes, à leur mobilité dans l'établissement et dans la transmission des compétences.

Dès l'arrivée dans l'établissement, il est essentiel que le nouveau professionnel soit accueilli de manière satisfaisante. Il doit « avoir le temps » de prendre ses marques, de comprendre le sens des actions menées par ses collègues, de poser des questions...



Si une procédure précise sera à repenser dans les mois à venir, force est de constater que l'essentiel est déjà écrit dans le dernier projet d'établissement de 2009. La nécessité est maintenant de faire de cet accueil une priorité.

Un nouveau livret d'accueil du professionnel, du stagiaire ; le passage dans différents services, autres que celui sur lequel le professionnel est affecté, dont notamment les services transversaux (SOLEA, Services techniques...) ; penser que celui qui arrive ne sait pas tout, est important mais ne suffira pas si le temps donné à cet accueil n'est pas pris en compte dans les organisations et soutenu par l'encadrement.

Une procédure devra être écrite en ce sens pour être un support pour tous durant le 1er trimestre 2022.

Après cette arrivée, l'engagement du professionnel est soutenu par des points réguliers entre le professionnel et le chef de service.



Les renouvellements de contrats devront être anticipés pour ne pas laisser les professionnels dans une situation d'insécurité et valoriser l'engagement sur du moyen terme.

Enfin, l'établissement veillera à ouvrir des postes à la stagiairisation, dès que cela est possible, par la vacance ou la création de poste. Cependant il est important de rappeler qu'un agent ne peut être mis en stage que sur un poste vacant à temps plein au sein de l'établissement, sous réserve d'une évaluation favorable de l'encadrement (chef de service et directrice) et après l'ouverture d'un concours ou d'une procédure de recrutement conforme aux statuts.

Ainsi l'objectif est d'atteindre une certaine stabilité des équipes. Cette stabilité est nécessaire pour un travail en équipe facilité, cohérent, qui permet de maximiser les compétences des uns et des autres et minimiser les points de fragilité. Cela permet également la constitution de compétences collectives, qui pourront ainsi se transmettre et permettre d'intégrer tranquillement de nouvelles compétences.

La transmission des connaissances et des compétences, entre professionnels expérimentés et ceux arrivés plus récemment dans l'établissement, est un principe essentiel de la politique des RH de l'établissement.



Ce principe a été mis à mal ces dernières années et il est essentiel de travailler sur cette question dans les années à venir, dans le but d'améliorer ces transmissions, qu'il s'agisse d'une transmission des professionnels anciens dans l'établissement vers les plus jeunes, afin de ne pas perdre en compétence, mais aussi dans le sens inverse, afin d'intégrer de nouveaux apports et de continuer à réfléchir à ses pratiques.

Ce souci de transmission est d'autant plus important que l'établissement favorise la mobilité tant en interne qu'en externe.

Une politique de RH basée sur la responsabilité, la délégation et l'organisation

Il est important de rappeler qu'à chaque instant tout professionnel est reconnu dans ses compétences, ses limites et son humanité.



Cette considération, si importante pour tout individu et, notamment pour lutter contre les risques psychosociaux dans le cadre professionnel, doit être améliorée au FDE par plusieurs moyens :

- la connaissance entre professionnels, favorisée par une meilleure procédure d'accueil...

- la reconnaissance, en sachant mieux ce que fait son collègue par les formations collectives, par les possibilités d'immersion interservices, par une valorisation de ce qui est positif, ce qui se fait bien (feed-back) et ce dans des temps formels ou pas.

■ Responsabilité et délégation

Une « marge de manœuvre » est laissée à chaque professionnel dans sa manière de travailler. Les professionnels du FDE, quelles que soient leurs fonctions, ne sont jamais de seuls « exécutants ». Ils ont toujours la possibilité de contribuer au pilotage de leur travail, de créer et d'innover dans le cadre de leurs fonctions.

L'existence des délégations, leur explicitation, voire leur formalisation, est une des modalités pour que chacun puisse faire valoir ses compétences, les développe, soit force de propositions... au sein d'une équipe de professionnels.

Déléguer au FDE c'est transmettre, confier une tâche. Si la responsabilité civile et pénale de l'établissement est assurée par le directeur en tant que représentant de l'établissement, ce dernier délègue des tâches à différents professionnels (directrice adjointe, chefs et responsables de service) qui eux-mêmes vont déléguer à d'autres professionnels.

S'il ne peut s'agir que de délégation dans l'exécution des tâches et non d'une délégation de responsabilité (sauf dans le cadre d'une délégation du chef d'établissement à la directrice adjointe), les **professionnels du FDE**, quels que soient leur grade, **sont responsables** de l'exécution des tâches qui leurs sont confiées, des actes professionnels qu'ils posent, des tâches qui apparaissent dans leur profil de poste en rapport avec leur qualification et de leur fonction au sein de l'établissement.



Enfin, un bilan annuel est fait dans le cadre de l'entretien professionnel, permettant au professionnel de se voir reconnu dans ses savoirs faire, savoirs être et autres compétences. Une nouvelle trame et procédure d'entretien professionnel sera à construire et à expérimenter à compter de 2021.

Cette reconnaissance de la responsabilité de chacun, et donc de la délégation, passe par un **management de proximité**, qui doit se traduire par de la présence et de la disponibilité au quotidien de l'équipe de cadres et de direction.

L'échange entre les professionnels et les chefs de service/directrices est une priorité et doit être fluide. Chacun doit s'autoriser à exposer une difficulté, une interrogation ou son regard. La confiance est favorisée et la bienveillance posée comme un fondement de la relation professionnelle. Ceci tout en veillant à ce que les échanges restent professionnels, tant sur la forme que sur le fond.

Les temps informels sont considérés avec importance et sont saisis pour garder un lien régulier, sans que cela ne vienne obérer l'importance de porter certains sujets sur les temps d'échanges formels, temps essentiels au FDE pour sortir de l'urgence, de l'instantanéité et de l'affect. Ainsi des espaces de dialogues et de réflexion sur les pratiques formalisés doivent vivre au quotidien (réunions d'équipe, APP,....)

■ **Organisation**

La politique organisationnelle du temps de travail est fixée par le cadre légal relatif à la fonction publique hospitalière, mais également par certains accords locaux possibles.



Le protocole d'organisation du travail synthétise ces éléments. Il est important qu'il puisse être réactualisé en cas de modification importante, et il devra être mieux porté à la connaissance des professionnels.

Le sens de cette politique est de permettre une réponse aux nécessités de service ; tout en permettant aux agents de concilier vie privée et professionnelle, d'où une annualisation du temps de travail et l'élaboration des plannings de manière participative et souple. Il est important que les périodes, où il y a le plus de besoins du côté des enfants, soient celles où il y a le plus de professionnels auprès d'eux.



Cependant afin de s'améliorer en terme d'anticipation de ses horaires de travail, de facilitation de la planification et du comptage des heures, ainsi que dans un souci d'une plus grande équité, l'établissement mettra en place à partir de 2022 une gestion informatisée du temps de travail. De cette façon des cycles de travail pourront être identifiés.

Il sera important de veiller à ce que ce changement ne rigidifie pas le système et ne soit pas au détriment des nécessités de service (et notamment les urgences et les imprévus).

Le chef de service de proximité est responsable de la mise en œuvre de cette politique et des contrôles qui y sont afférents.

■ **Dialogue social**

L'établissement est pourvu de différentes instances (CA, CTE, CHSCT, CSE, CAP) où siègent des représentants du personnel qui sont élus ou désignés. Les élections se déroulent dans le cadre des élections professionnelles, propres à la Fonction Publique. Ces élections sont organisées dans l'établissement sur des scrutins de liste établis par des organisations syndicales ou des listes sans étiquettes (si aucune organisation syndicale ne présente de liste). La liste des représentants du personnel qui siègent aux instances est affichée dans l'établissement. Elle est accessible à tous.



Des moyens matériels et du temps sont octroyés à ces représentants du personnel, afin de leur permettre de mener à bien leurs missions. Un protocole syndical interne récapitule ces moyens et il sera important de rappeler leur existence et leur rôle dans le prochain livret d'accueil du professionnel.

En dehors des instances, les représentants du personnel sont en lien direct avec le chef d'établissement, dans le cadre de réunions régulières, afin d'échanger sur différents sujets (nouvelles procédures, « ambiance » dans l'établissement, gestion de crise...). Ces échanges se veulent constructifs et permettent notamment d'améliorer la communication et de lutter contre « la désinformation ».

3.2.3 Les conditions de travail favorables à l'engagement des professionnels

Le FDE est un lieu de travail exigeant pour les professionnels et qui nécessite un engagement humain et professionnel important. En effet, l'intensité du travail en terme de gestion d'urgences, de comportements violents, de situations de souffrances parfois extrêmes, de proximité avec les enfants, de permanence de l'accueil, entraîne un risque d'usure professionnelle, de sentiment d'isolement, d'impuissance et d'incertitudes parfois très fort.

Mais dans le même temps, l'importance de la mission, les moyens suffisants pour travailler correctement et les relations avec le Conseil Départemental du Gard sont une vraie chance. C'est dans ce contexte-là, qu'il est apparu important de préciser les conditions de travail favorable à cet engagement professionnel.

Là encore, il ne s'agit pas de décrire un idéal inatteignable mais bien de mettre en exergue des éléments essentiels, leviers, pour permettre un travail de qualité ; des points de repères importants à souligner comme devant être un idéal à viser, des appuis à une bonne pratique professionnelle.

Un travail fondé sur la confiance

Cet item a été mis en avant par un grand nombre de professionnels. En effet, au FDE aucun professionnel ne peut tout maîtriser, tout faire, être là tout le temps. Il est donc dans l'obligation de faire avec l'autre, de se fier à cet autre (son collègue, un autre professionnel, l'institution elle-même).

Le professionnel a besoin de savoir que l'autre est là, qu'il est fiable. Il s'agit là d'un sentiment qui est un moyen important de travailler ensemble, d'être en sécurité.

Mais la confiance ne se décrète pas, elle se gagne. Chaque professionnel est à la fois celui qui doit faire confiance et aussi être digne de confiance. Cet exercice est parfois très difficile et il passe par des relations de qualité entre les professionnels.

Une qualité relationnelle et un soutien entre les membres d'une même équipe ou entre équipes

Cette qualité relationnelle est essentielle, pourtant force est de constater que les difficultés fortes remontées en CHSCT ces dernières années sont les tensions, voire les conflits interpersonnels au sein de l'établissement.



Un des axes de travail important sera de veiller à des relations de travail basées sur la communication, la bienveillance, la réciprocité, la conviction que l'autre fait de son mieux et la nécessité de dire lorsque il y a dysfonctionnement.

Une « qualité relationnelle » nécessaire pour faire vivre le fait de prendre soin de ceux qui prennent soin. Chaque professionnel doit se sentir reconnu dans ce qu'il fait, dans l'importance qu'il a pour le bon fonctionnement de l'institution, pour la prise en charge des enfants

Il est nécessaire de mettre en avant tout ce que le professionnel fait de positif, de nommer qu'on ne peut pas tout, de nommer que l'on est à plusieurs, qu'aucun professionnel n'est seul au FDE.

Des espaces pour penser sa pratique professionnelle

Encore plus au FDE confronté à la crise et à l'urgence en permanence, il est essentiel qu'existent, que soient repérés et que vivent des espaces pour penser sa pratique professionnelle.

En effet, du fait du fonctionnement du FDE, de sa mission, et de ce qui est véhiculé par un certain « inconscient collectif », il est très difficile de « se poser » et de réfléchir à sa pratique professionnelle. L'actualité des situations et de l'organisation vient impacter de manière systématique ces lieux qui pourtant existent et pour lesquels un temps important est consacré « sur le papier » et dans les décomptes horaires.

Ainsi le FDE se dote de lieux d'échanges, de réflexions et d'élaborations. Il s'agit de lieux de remontées et de descentes d'informations... ; des lieux pour réfléchir, questionner, débattre, comprendre, élaborer ; des lieux parfois pour construire, déconstruire, reconstruire ; des lieux parfois pour décider ; mais aussi des lieux pour dire et « recharger ses batteries ».

Des lieux où sont présents les professionnels en leur nom mais aussi en représentation de leurs collègues, des lieux où l'on doit aller de manière imposée, mais où la part d'envie et de volontariat compte aussi.

Des lieux qui pourront prendre des formes et des contenus parfois variables en fonction des périodes. Néanmoins des lieux qui doivent rester vivants et prendre sens pour les professionnels, comme des outils au service des enfants et des familles.

Réunions ou instances	Éléments descriptifs
Réunion institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Elle a lieu 1 à 2 fois par an. Animée par le chef d'établissement, elle rassemble tous les professionnels de l'établissement qui sont réunis afin d'échanger sur tel ou tel sujet. L'objectif est que tous les professionnels entendent la même chose au même moment.
Réunion de direction	<ul style="list-style-type: none"> • Hebdomadaire, elle réunit les CSE et les directrices. Les responsables des autres services peuvent y participer en fonction des besoins. Le médecin de l'établissement y participe sur un temps court chaque semaine. Essentielle pour une véritable cohérence institutionnelle en terme de décision, elle permet une circulation du travail fait au sein des différents services et de définir les grandes orientations et projets. • C'est également un lieu d'élaboration des pratiques institutionnelles. Y sont également traitées les questions d'actualité de chaque service.
Réunion d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Animée par le chef de service, elle rassemble les membres de l'équipe pluridisciplinaire de jour et de nuit, et peut associer des professionnels des services transversaux. • De deux types, on distingue les réunions de fonctionnement (1 par mois), des réunions de service hebdomadaire où sont évoqués la situation des enfants, définis leur projet d'accueil et d'orientation. • Ces réunions ont pour objectif une prise de recul sur le quotidien, une mise en commun des observations et analyses, et l'élaboration ensemble d'un projet unique d'accueil, d'éducation, d'accompagnement de l'enfant et de sa famille au sein de l'établissement mais également à l'extérieur.

	<ul style="list-style-type: none"> • De même, c'est l'élaboration en commun de pratiques professionnelles au service d'une mission qui est recherchée.
Réunion du pôle administratif	<ul style="list-style-type: none"> • Elle a lieu tous les trimestres. Animée par la directrice, elle permet d'assurer une cohérence dans les pratiques, entre autres pour les tâches de remplacement et la mise au travail de dossiers communs.
Commission de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Elle se réunit 2 fois par an. Animée par la directrice, elle est une instance où sont abordées les demandes de formation collectives des professionnels, les formations réalisées, les autres questions relatives à la formation.
Commission menu	<ul style="list-style-type: none"> • La commission des menus est organisée une fois par trimestre. Elle est composée de la directrice adjointe, d'un chef de service, du responsable des cuisines, des maîtresses de maison, d'éducateurs ou puéricultrices auxquels s'ajoutent idéalement un cuisinier, une infirmière et des enfants. • Sont évoquées lors de cette commission toutes les questions relatives à l'alimentation au FDE : les repas, les goûters. Les thématiques évoquées lors de cette commission sont animées par les notions de respect de la qualité gustative et nutritionnelle des aliments, de préservation de l'équilibre alimentaire en fonction des âges des enfants, de gaspillage... dans le but d'une amélioration continue.
Commission d'embellissement des locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Commission qui se réunit deux fois par an afin d'aborder le cadre de vie des enfants en apportant des améliorations dans les locaux et dans le parc par des achats, des travaux. Elle est composée de la directrice adjointe, d'un chef de service, du responsable de la maintenance, d'éducateurs auxquels s'ajoutent si possible des enfants.
Commission actions institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Elle se réunit ponctuellement en fonction de l'actualité et des événements à organiser (fête de l'été,...).
Réunion de « débriefing »	<ul style="list-style-type: none"> • Suite à un événement faisant violence dans l'établissement, un espace de parole collectif ponctuel peut être mis en place à la demande des professionnels ou sur proposition de la directrice. Cet espace est animé et régulé par un intervenant extérieur.
Réunion des Maîtresses de maison	<ul style="list-style-type: none"> • Elle se réunit 2 à 3 fois par an. Animée par la directrice, son objectif est de faire un point sur le fonctionnement et d'harmoniser les pratiques entre les services, et avec le service entretien et la lingerie. Elle permet également de réfléchir aux évolutions à mettre en place.
Réunion des surveillants de nuit	<ul style="list-style-type: none"> • Elle se réunit 2 à 3 fois par an. Animée par la directrice, son objectif est de faire un point sur le fonctionnement et d'harmoniser les pratiques entre les services. Cette réunion traite des difficultés liées au travail de nuit.
Séance d'analyse de la pratique	<ul style="list-style-type: none"> • Cette séance se déroule mensuellement sur chaque service d'accueil. Elle permet d'aborder les situations des enfants accueillis et la manière de les prendre en charge par l'équipe pluridisciplinaire avec l'animation d'un intervenant extérieur. • L'objectif est de prendre du recul sur les situations grâce au regard décalé de l'intervenant. Tous les membres de l'équipe pluridisciplinaire participent à ces séances. • Ces séances peuvent parfois ponctuellement prendre la forme de séance de régulation d'équipe (regard sur le travail mené dans l'articulation dans l'équipe) ou de supervision (travail sur l'écho personnel que peuvent faire résonner certaines situations professionnelles) en fonction des besoins de l'équipe

Depuis plusieurs années la formation des professionnels est active. Elle mise sur l'acquisition par les professionnels de nouvelles connaissances techniques et/ou théoriques et en particulier sur des sujets nouveaux ou qui évoluent.

■ La formation pour acquérir de nouvelles compétences

C'est une dynamique qui à la fois s'appuie sur les qualifications et les expériences présentes chez les professionnels, en y intégrant des connaissances théoriques et pratiques. Ce peut être à partir de ce qui est nouvellement repéré ou en valorisant ce qui est fait et ce qui fonctionne. La formation y ajoute une élaboration, de la conceptualisation et/ou de la mise en pratiques. Cela participe chez les professionnels à la création d'aptitudes réflexives dans le travail quotidien.

La formation :

- peut être une forme de réponse à des difficultés momentanées, conjoncturelles ou plus chroniques ;
- peut intervenir comme rappel des cadres législatifs et des évolutions en cours ;
- peut être envisagée comme possible remède ou prévention de certains dysfonctionnements ;
- peut être un travail sur les représentations qui va permettre de déchiffrer pour mieux accompagner les besoins nombreux des enfants et leur familles ;
- peut viser le changement des postures ou une élaboration et harmonisation de nouvelles pratiques.

Les formations peuvent être courtes et uniques ou se répéter de manière cyclique ou encore s'inscrire sur une période longue. Cela peut se poursuivre en se transformant en un suivi/analyse de pratiques spécifiques, qui va renforcer l'appropriation des nouveaux savoir-faire acquis pendant la session de formation initiale.

■ La formation comme outil de reconnaissance de la place, du rôle et de l'importance de chacun

Les formations collectives, exercées in situ, regroupent des professionnels d'une même équipe, d'une même fonction ou s'organisent en inter-service, en multi-professionnels selon les thématiques.

Ces formations favorisent les rencontres, le partage, le débat autour des savoirs et savoir-faire. Elles enrichissent la connaissance de chacun, favorisent la compréhension du travail de l'autre et tendent à réduire des formes de « rivalité professionnelle ».

Ces formations constituent un soutien des professionnels dans leurs diverses tâches (communes et/ou spécifiques). Les formations collectives confortent dans un même temps la place de chacun et le travail à mener en commun.

■ La formation comme construction d'un « commun »

La formation vise régulièrement à transmettre ou à construire une référence commune en interne mais parfois en externe, comme par exemple avec la formation ESOPPE menée depuis 2020 avec d'autres partenaires. Les professionnels peuvent alors s'appuyer sur un vocabulaire partagé, sur des pratiques connues de tous, sur des ancrages théoriques communs.

Les références communes acquises en formation favorisent la compréhension immédiate et entraînent des chaînes de transmissions efficaces. Les formations collectives confortent l'appartenance à une équipe, à une institution et favorisent les échanges entre professionnels en augmentant la capacité d'élaboration. En même temps que la formation est partagée, elle enrichit le débat autour des savoirs et savoir-faire.

■ La formation organisée par l'institution – Une institution apprenante

Le FDE valorise les processus d'acquisition, qui rendent le professionnel acteur de ses apprentissages et de ses nouveaux savoir-faire.

Par cela, l'institution crée un continuum et une forme de stabilité des connaissances, alors même que les équipes ont tendance à se renouveler. Cette attention portée à la formation est à la fois un guide, un atout et un point d'appui du management exercé par l'équipe de direction.



Malgré une forte adhésion exprimée par les professionnels, lors des commissions annuelles consacrées à la formation, le constat est qu'il reste difficile de remplir certaines journées. Diverses améliorations sont imaginées :

- *un planning de formation plus étalé et bien harmonisé sur l'année (qui démarre dès janvier) ;*
- *un calendrier construit suffisamment tôt dans l'année pour mieux anticiper l'organisation que cela suppose (les plannings des professionnels) ;*
- *une communication plus large, en multipliant les destinataires, les voies et les supports de l'information relative à la formation ;*
- *une implication renforcée des cadres (pilotage de l'organisation, portage auprès de leurs équipes des diverses thématiques des formations prévues dans l'année).*

Des outils pour travailler efficacement

L'engagement des professionnels passe par un environnement de travail qui leur donne les **moyens de faire** leur travail le plus correctement possible.

Si cela est parfois complexe du fait même de la mission au niveau du public accueilli, des « mélanges de population », de la difficulté permanente de concilier individuel et collectif, il est important de veiller aux outils matériels pour limiter la pénibilité physique. D'où une importance à porter à la gestion des ressources matérielles et financières (cf. ci-après).

Une souplesse dans l'organisation des plannings

Ce point est apparu comme prépondérant dans l'engagement des professionnels. En effet, **l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle** est extrêmement important dans un secteur où il peut y avoir une interpénétration et une intrusion de chaque champ dans l'autre.

Partir du FDE après sa journée de travail c'est souvent « s'arracher », « laisser » des enfants ou des collègues qui ont encore besoin de nous. Faire des horaires d'internat, c'est aussi laisser sa propre famille, ses centres d'intérêt à des moments importants. Et une fois parti du travail, comment ne pas repenser à ce qui s'est passé ou à ce que l'on va retrouver en revenant. Et quand on y est, l'omniprésence des réseaux sociaux et du téléphone portable fait entrer la vie privée au travail.

Ces notions sont importantes et constituent un risque psychosocial très important. En avoir conscience c'est déjà réduire ce risque. Pour autant, **la planification du travail** est un outil pour limiter ce risque, en scindant bien les moments de travail, en les anticipant pour permettre une organisation de sa vie personnelle.

Ainsi un des postulats au FDE, c'est qu'un professionnel qui pourra concilier au mieux vie privée et vie professionnelle sera plus engagé, mieux dans ses fonctions. D'où la nécessité d'une **souplesse dans l'organisation des plannings**.

Pour autant cette souplesse doit être la même pour tous et ne pas peser sur les autres membres d'une équipe. De même la capacité de se remplacer du jour au lendemain ne peut fonctionner que si au préalable, il y a une vraie **anticipation des plannings**.

Enfin, même s'il ne peut qu'être limité compte tenu de la nature des missions menées, **le télétravail** est possible au FDE et a fait l'objet d'un accord local négocié en 2020.



Un travail conséquent sera à mener dans les mois à venir avec la mise en place d'une gestion informatisée des plannings qui aura pour but, à partir des besoins du service, de faciliter la planification et de garder cette souplesse indispensable au bon fonctionnement.

De même une réflexion sera à mener sur la nécessité de travailler dans le cadre d'un accord local, une plus grande souplesse au niveau de l'amplitude horaire des journées de travail.

3.2.4 Les Ressources matérielles et financières

Cette question des ressources matérielles et financières a déjà pu être évoquée à différents moments de ce projet, mais il était essentiel de consacrer une partie sur la manière dont sont gérées ces ressources.

Ces ressources sont nécessaires pour assurer les missions de l'établissement, répondre aux besoins des enfants et permettre aux professionnels de travailler dans un environnement et avec des moyens adéquats.

Au FDE, ces ressources sont qualifiées par les professionnels de « *nombreuses et de qualité* », elles permettent :

- d'adapter les moyens aux besoins ;
- d'offrir un cadre de vie chaleureux et en bon état ;
- d'assurer une hygiène et une propreté des locaux et du linge ;
- d'assurer une restauration de qualité ;
- d'organiser des transports en toute sécurité ;
- de favoriser l'accès et l'accessibilité et répondre aux besoins de sécurité.

Une politique de gestion affirmée

■ Une gestion des fonds publics encadrée

L'établissement est financé à 99% par le Conseil Départemental du Gard conformément à l'article 106 du décret n°2003-1010 du 22 octobre 2003. Une convention entre le Conseil Départemental et l'établissement est conclue afin de prévoir le versement de **prix de journées globalisés**. Il est important de préciser que la prise en charge s'entend du premier jour au dernier jour de prise en charge par enfant, jeune majeur et parent accueilli dans le cadre de l'accueil mère-enfants à Bagnols.

C'est donc le **maniement de deniers publics**, par un établissement public, qui est la règle. Cela justifie une gestion au plus juste qui permet de faire face aux besoins. Cette gestion très rigoureuse est devenue déterminante, dans un contexte de très grande contrainte des moyens, d'autant que les besoins ne cessent d'augmenter.

Ceci entraîne également des contraintes dans l'utilisation de ces fonds, le maniement d'espèce étant une exception. Or l'établissement, de part la nature de son activité, a besoin de disposer de

fonds rapidement mobilisables et payables en espèce (donner de l'argent de poche aux enfants, payer l'inscription à un examen scolaire, amener les enfants faire du manège ...).

Dans ce cadre-là, l'établissement, après accord du payeur Départemental du Trésor Public, crée des **régies**.

Sur un plan budgétaire, le FDE dispose d'un **budget unique** régi par la nomenclature comptable **M22**. L'élaboration de ce budget doit faire l'objet de **prévisions et d'anticipation** puisqu'il doit être approuvé par le Conseil Administratif avant le 31 octobre de l'année qui précède l'exécution de ce budget. De même il doit être sincère, ce qui n'est pas toujours simple actuellement, pris dans le souci de « contenir » les dépenses face aux contraintes financières du Département. Ce budget, ainsi que les autres **documents budgétaires sont accessibles** aux professionnels de l'établissement.

Par ailleurs, il est important de rappeler que chaque euro dépensé constitue un **marché public**. Ainsi, un travail autour du rapport qualité/prix et de la concurrence est pensé et mis en œuvre. Des achats groupés avec le CDAF dans le cadre de la direction commune permettent de mieux appliquer ces principes.

Pour conclure, il est important d'explicitier que cette politique est une question de **choix et de priorités**, établis en fonction d'un contexte donné, qui vise à garantir un **équilibre** entre besoins/souhaits et possibilités financières et techniques

■ Une gestion qui permet d'assurer la sécurité de l'environnement

La gestion des ressources matérielles doit veiller à assurer la sécurité des enfants et des professionnels.

Par conséquent, aussi bien dans la fonction achat, que dans celle des cuisines, de l'hygiène des locaux, du linge ou dans celle du maintien en état ou de la réparation des biens mobiliers ou immobiliers, le **respect des règles et des normes de sécurité en vigueur** est assuré.

Cela passe par l'élaboration et/ou l'application de normes bien spécifiques. Un certain nombre de processus sont mis en œuvre (HACCP, RABC,...)

De plus, l'établissement veille à ce que la commission communale de sécurité incendie assure des visites régulières de contrôle. Le **registre de sécurité** tenu dans l'établissement est essentiel pour assurer la traçabilité de la bonne gestion des locaux et de leur sécurité, en fonction d'une capacité et d'une classification définies. Ainsi, l'établissement s'assure d'avoir des contrats de maintenance actifs sur un grand nombre de système (alarme incendie, électricité, gaz, désenfumage, défibrillateur ,...).

Enfin, l'établissement dispose à ses entrées et sorties d'un système de **vidéoprotection** dans le cadre du plan particulier de mise en sécurité (PPMS).

■ Une gestion respectueuse des biens – un environnement de qualité, adapté aux besoins

Au-delà des questions de sécurité, la gestion des ressources passe par l'adaptation de ces ressources aux besoins. Il est donc nécessaire d'avoir une vision juste de ces besoins et de penser des **espaces modulables**. L'exemple de « la Maison des Possibles », T3 loué en face de l'accueil de l'établissement en est un exemple. En effet elle permet d'avoir des locaux disponibles pour mener des activités diverses (VM, DVH, hébergement de parents, ateliers collectifs, actions de prévention, salles de réunion...)

De plus, en référence à l'éthique professionnelle qui permet le respect des personnes et de l'environnement, la politique de gestion des biens au FDE est axée autour d'un principe : les biens meubles et immeubles de l'établissement doivent être à minima maintenus dans **un état correct de fonctionnement, de propreté et d'esthétique**.

Cela est une marque de respect à l'égard des enfants et des professionnels. Des enfants très sensibles à ces questions dont les revendications et les propositions d'amélioration durant l'élaboration de ce projet portent essentiellement sur ces questions : « changer la peinture et les décorations », « acheter des vélos », « avoir une chambre seule », « repeindre les portes de

placards », « avoir un distributeur de boissons », « changer de moyens de paiement », « changer de gel douche, de shampoing, ... ».

Ainsi, **toutes les dégradations seront réparées**, même si parfois les délais sont longs. L'idée est de préserver la qualité d'accueil, et que les dégâts occasionnés par certains aient des conséquences limitées pour les autres enfants.

De plus, l'hypothèse est celle d'un cercle vertueux qui fait qu'un bon entretien, un bon état du matériel et des locaux entraîne un meilleur respect de ces ressources.

Cela vaut également pour les repas où les **notions de bon et de beau** sont importantes, d'où le choix d'une cuisine centrale assurant la plupart des repas en liaison chaude. Des repas réalisés pour répondre aux besoins des enfants de se nourrir, de façon équilibrée et adaptée, où la **notion de plaisir** doit également être présente.

En revanche, si les questions de régime alimentaire sont entendues, il n'y aura pas de menus fait « sur-mesure » pour tel ou tel enfant, avec tel ou tel type d'aliment (sauf pour des raisons médicales). Seule les notions de repas avec ou sans viande sont prévus afin de limiter le gaspillage, autre souci de l'établissement.

Ces notions devront guider l'action des cuisiniers chargés de préparer les repas.

Il en est de même pour le linge de « maison » (housses de couette, serviettes de toilette...), simple, mais gai et personnalisé.

Les vêtements des enfants, seront, autant que possible, choisis avec eux, ou avec leurs parents pour les plus jeunes. Concernant les dépannages en urgence, les vêtements donnés devront être variés et ne permettant pas d'identifier que l'enfant est accueilli au FDE.

Cette notion de **personnalisation** est importante sur ces ressources matérielles et devra sous-tendre la politique concernant ces dernières à chaque fois que cela est possible.

Enfin, la notion de **développement durable** doit également traverser la gestion de ces ressources. Même s'il ne s'agit pas d'être en 2021 trop ambitieux sur cette question, il est nécessaire de s'inscrire dans cette dynamique comme modèle pour les enfants accueillis, qui sont aujourd'hui sensibles à ces questions, et en tant qu'établissement public s'inscrivant dans la politique publique.



Ainsi quelques actions sont mises en place, comme le recyclage du papier, la sensibilisation au tri sélectif, la mise en place de compost sur certains groupes, l'achat de véhicule hybrides. Il sera important d'aller plus loin dans le développement de ces actions, et notamment sur les questions d'économie d'énergie qui vont se poser à l'établissement en termes de mise aux normes.

Une gestion qui doit être l'affaire de tous et un partage clair des tâches et responsabilités

Pour mettre en œuvre la politique de gestion évoquée ci-dessus, il est important de bien définir « qui fait quoi » dans la gestion des ressources matérielles et financières.

En effet, force est de constater que, malgré des ressources matérielles de qualité au FDE, ces dernières peuvent être source de difficultés dans le quotidien, avec des ressources :

- pas toujours disponibles au moment où on en a besoin,
- qui s'adaptent trop lentement aux évolutions,
- qui manquent de fluidité dans leur utilisation.

■ Une gestion qui doit être l'affaire de tous

Pour limiter les difficultés dans la mobilisation des ressources, il est essentiel que chaque professionnel ait conscience de sa part de responsabilité dans « la gestion des ressources ». Cette part de responsabilité se doit d'être définie relativement à la fonction occupée dans l'établissement, et de bien avoir à l'esprit que les services techniques ont pour objectif de soutenir les autres professionnels (et non les contraindre) :

- Dépenser avec prudence, économie et souci de la juste utilisation n'a pas pour but de « faire plaisir » au comptable, mais bien d'avoir en tête que telle somme « économisée » sur tel ou tel achat sera utilisée pour une autre action. Dépenser, c'est participer à la gestion financière, chacun à son niveau »
- Déclarer un « accrochage » avec un véhicule de service n'a pas pour but de désigner un « coupable », mais bien de permettre à l'équipe de maintenance de vérifier l'état de sécurité du véhicule.
- Donner des effectifs justes aux cuisiniers, permet de limiter le gaspillage de nourriture
- Prendre la température du repas permettra de savoir si le repas peut être consommé ou pas et éviter le risque d'intoxication.
- ...

Des exemples qui pourraient se décliner « à l'infini » et qui montrent combien **le partage du sens** de « cette responsabilité de tous » est important si l'on veut limiter les oppositions et veiller aux articulations avec les professionnels dont la fonction toute entière est cette gestion financière et matérielle.

■ Une vigilance à la « disponibilité » des équipements

La mise à disposition/mise en bon état des équipements suppose que les **demandes émergent et soient remontées au bon moment et au bon endroit** (et donc pas au milieu d'un couloir par exemple). Il est important également que chacun participe au bon état des lieux et au bon état de marche des équipements.

Le constat est que le FDE dispose d'outils pour limiter la pénibilité physique, pour faciliter les déplacements, pour vivre dans les locaux adaptés. En revanche, l'utilisation de ces outils est parfois compliquée, mal comprise ou tout simplement méconnue.

Par exemple, celui qui ne remet pas les clés du véhicule au bon endroit peut entraîner des dysfonctionnements pour d'autres : perte de temps, utilisation d'un autre véhicule déjà réservé, agacement, mise en tension entre services techniques et administratifs...



L'objectif pour les années à venir sera de tenter de renforcer la connaissance et de simplifier l'utilisation de ces outils. Cela doit passer aussi par une plus grande responsabilisation de chacun dans le maintien en bon état ou dans la disponibilité des différents équipements du FDE.

■ La spécialisation de certains professionnels

Il s'agit là des professionnels du pôle des services généraux (cf. partie 1) et des professionnels chargés de la comptabilité (fonction « finance »).

Ces professionnels mettent en œuvre au quotidien la politique de gestion des ressources financières et matérielles. Ils ont une part importante à jouer pour mettre en application les principes évoqués ci-avant, étant **expert de ces questions techniques**. De plus, comme les professionnels éducatifs, ils devront faire preuve de pédagogie et de patience pour rappeler régulièrement un certain nombre de règles de fonctionnement, les expliquer, les confronter aux demandes faites et voir certaines de leurs actions répétées sans cesse (comme par exemple les réparations des dégradations commises...).

Pour cela, ils doivent être soutenus par les autres professionnels dans cette mise en œuvre. Une **proximité et une communication** basées sur le travailler ensemble est là aussi indispensable. Ils doivent être reconnus et respectés dans leurs compétences, connaissances et dans leur champ de responsabilité sur ces questions-là.

Pour cela, les chefs de service éducatifs et techniques se doivent d'être des relais privilégiés sur ces questions. Une coordination doit exister et ils doivent pouvoir relayer dans leurs équipes le sens des choix faits, les nécessités et obligations institutionnelles, et parfois même le prix de certaines prestations.

4 Une dynamique de progrès

4.1 La démarche qualité

Une obligation légale et un dispositif en évolution

L'engagement des établissements sociaux et médico-sociaux dans la démarche qualité a été systématisé avec la loi 2002-2 qui a posé l'exigence de l'évaluation de la qualité (article 22) :

« Les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées ou, en cas de carence, élaborées, selon les catégories d'établissements ou de services, par un Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale, placé auprès du ministre chargé de l'action sociale. Les résultats de l'évaluation sont communiqués tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation. »

Les établissements et services font procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent par un organisme extérieur... »

Les 15 dernières années ont permis une expérimentation et une mise en place de ces évaluations avec la création d'outils souvent adaptés à des réalités de terrain très diverses.

En 2022, le dispositif évaluatif, maintenant piloté par la HAS (Haute Autorité de Santé), va très sensiblement évoluer avec notamment :

- un référentiel d'évaluation national ;
- une évaluation externe restituée tous les 5 ans selon une méthodologie normée ;
- une démarche interne dénommée « démarche continue d'amélioration de la qualité » dont les avancées restent à retracer annuellement dans le rapport d'activité, mais ne feront plus l'objet d'un rapport d'évaluation interne (cf. décret 2021-1476 du 12 novembre 2021).

Un engagement ponctuel du FDE dans l'évaluation de la qualité

Comme tout établissement du secteur, le FDE s'est engagé dans la démarche d'évaluation de la qualité. Il a notamment :

- mené en 2013 et début 2014 une première évaluation interne (démarche d'auto-évaluation, enquête jeunes et familles...);
- réalisé fin 2014 une évaluation externe ;
- mis en place un groupe qualité en 2015/2016 pour faire vivre une amélioration continue.

Cet engagement dans la démarche qualité a été l'occasion d'une explicitation de pratiques internes de référence, d'un questionnaire critique et a globalement restitué une image positive du travail mené au sein du FDE.

La démarche d'amélioration continue, qui a suivi ces évaluations, s'est appuyée sur un groupe qualité représentatif des différents services.

La dynamique d'amélioration portée par ce groupe n'a pour autant pas été pérennisée. L'appropriation de la démarche n'a pas été suffisante et le comité qualité a assez rapidement cessé de fonctionner.

La relance d'une démarche qualité

Le présent projet d'établissement a été l'opportunité de questionner l'engagement institutionnel dans la démarche qualité, d'en rappeler la nécessité et d'en évoquer brièvement le nouveau cadre.

■ La définition d'une qualité à atteindre

La qualité doit être entendue comme « un requis », « une norme » à atteindre, elle est « ce que l'on vise », elle est un engagement.

Au-delà du nouveau référentiel HAS qui pose de bonnes pratiques (sous forme « d'objectifs » et de « critères »), le requis à atteindre est aussi à formuler par le FDE.

Ce requis :

- est **le résultat d'un consensus** (il est une parole professionnelle soucieuse des besoins du public accueilli et de l'attente des autorités) ;
- est **évolutif**, il est obtenu à un moment particulier d'une histoire (la prise en considération d'une réalité institutionnelle, d'une évolution du public, d'un contexte de travail, de compétences en place et de savoirs mobilisables).

Dès lors, le présent projet d'établissement peut être considéré comme le document qui exprime cette qualité à atteindre et engage l'institution

■ Une démarche de sens, des dérives possibles

Les bénéfices à attendre sont nombreux, la démarche qualité va permettre de :

- questionner – prendre le temps de réfléchir aux actions menées (efficience, efficacité, impacts imprévus...);
- améliorer ou pérenniser (réduire l'insatisfaction, trouver des solutions, pérenniser de bonnes pratiques...);
- rendre compte – objectiver et mettre en valeur ce que l'on fait, partager une bonne pratique, reconnaître les personnes, promouvoir l'institution.

Cependant la qualité n'est qu'un outil et la mise en œuvre d'une démarche qualité n'est pas exempte de risques et de dérives :

- elle est une exigence de plus qui se surajoute au quotidien ;
- elle prend du temps (et notamment au travers de l'exigence de traçabilité / preuve écrite) ;
- elle demande une expertise, des compétences à acquérir, elle a un coût ;
- elle exige une rigueur, mais souvent conduit à des rigidités ;
- elle suppose l'implication de tous, mais peine à mobiliser les personnes.

■ Une qualité déjà inscrite dans un actuel du FDE

La qualité ne se résume pas à un outillage et des échéances telles qu'expérimentées dans l'évaluation interne et externe. Elle est présente dans différents espaces institutionnels, supports d'une réflexion des équipes et d'une amélioration au quotidien. Il s'agit notamment ici :

- des réunions (direction, équipes, fonctionnement, enfants...) qui constituent de vrais espaces d'échanges sur les besoins et la recherche de solutions ;
- de différentes commissions (menu, formation, environnement...);
- de rencontres régulières avec l'extérieur (services de l'ASE, juges des enfants, MECS du département...);

- de l'élaboration d'écrits (les rapports d'activités par service...);
- du travail au quotidien, source de réflexion, de mises en tension, de difficultés résolues au fil de l'eau.

■ Les principes d'un déploiement et d'une organisation qualité au sein du FDE

Le présent projet d'établissement peut être considéré comme un point d'entrée privilégié dans la démarche qualité. L'enjeu est ici :

- de l'explicitier auprès de l'ensemble des équipes (au-delà du participatif qui a été le socle de son élaboration) ;
- de se l'approprier (dans ses principes et repères pratiques à l'intervention professionnelle) ;
- de le mettre en œuvre et de déployer progressivement toute une série d'améliorations proposées et présentées au fil du document.



La démarche qualité est « un cheminement » et « un corpus méthodologique ». Pour un établissement social elle conduit à s'inscrire dans un dispositif d'évaluation cadré par différents textes.

Faire vivre cette démarche qualité suppose la mise en place d'une organisation et d'actions qu'il faudra construire et expérimenter au cours de l'année 2022.

Le présent projet d'établissement fournit quelques repères à ce travail à venir :

- la nécessité d'**associer chaque professionnel** à la démarche qualité. Elle est l'affaire de tous et ne saurait être renvoyée à de seuls référents ou responsables qualité ;
- un **portage au plus près du terrain**, un professionnel (ou un binôme) par service plus particulièrement en charge de faire vivre cette préoccupation au sein de son service (un professionnel « tournant »- différent chaque année par exemple- , un professionnel qui va trouver un soutien auprès de son chef de service) ;
- une **instance transversale** au FDE, un « comité qualité », qui prend en considération les contributions des services, qui structure des actions transversales, qui permet une vision globale de la démarche dans l'institution ;
- une **contribution des jeunes et des familles** qui sont les premiers bénéficiaires de cette démarche (selon des supports qui restent à définir : réunions des jeunes ?, enquête famille?, ...);
- un **repérage, une appropriation, une maîtrise interne de méthodologies** liées à toute démarche qualité ou au cadre spécifique proposé par le nouveau dispositif HAS.

La maîtrise documentaire

La question de la documentation, support à l'intervention professionnelle, est au cœur du travail et elle est le socle de toute démarche qualité.

La démarche d'écriture du projet d'établissement a été l'occasion de restituer un existant souvent critique avec :

- une documentation de référence (protocoles de soin, procédures...) pas toujours connue, pas toujours à jour/ actualisée, parfois actualisée mais sans s'appuyer sur ce qui préexiste, pas toujours utilisée, pas toujours « retrouvée » ;
- peu de documents de traçabilité (comptes rendus, formulaires renseignés...), avec cependant un existant significatif, lui aussi peu utilisé, et parfois mal compris (divers supports en cuisine, les exemples des fiches de traitements/médicaments, le registre de sécurité, les PV des instances, le mémento...)

- l'application très partielle du Règlement (UE 2016/679) Général sur la Protection des Données à caractère personnel (RGPD)



Cette maîtrise documentaire doit progresser par différents leviers :

- l'actualisation ou la création des documents nécessaires (avec le souci d'être dans « le juste nécessaire » de ne pas faire si le besoin n'est pas certain... tout ceci prend du temps !)
- la définition de règles à une maîtrise documentaire (règles relatives à la mise à jour d'un document, aux validations, aux modes d'élaboration, au formalisme, à la mise à disposition...)
- une meilleure numérisation et informatisation des documents ;
- la poursuite de la démarche de mise en conformité avec le RGPD
- la mise en place d'un « guide des procédures et de l'intervention professionnelle » regroupant les procédures d'accompagnement.

4.2 Axes d'amélioration et nouvelles actions

Après avoir présenté comment l'établissement doit s'adapter et s'ajuster en permanence à partir des besoins des enfants, de leurs parents... mais également de ceux du Conseil Départemental en lien avec les recommandations nationales, il est important pour conclure ce projet de restituer les grandes actions à mener pour les 5 prochaines années (la période de validité du projet).

Cette dimension d'amélioration a été très présente dans la démarche de construction du présent projet. Le document qui en résulte témoigne de cela avec une valorisation de cette dimension au fil du texte par des encadrés et une icône « Amélioration / vigilance ».



... description de l'amélioration ou du point de vigilance...

Dans ce dernier chapitre, Il ne s'agit pas de reprendre dans le détail « la description de l'amélioration ou du point de vigilance », mais de mettre en avant des axes généraux qui semblent particulièrement importants. Il s'agit :

- de la **personnalisation et de l'individualisation de l'accompagnement** – plus de temps en individuel, une adaptation à des besoins particuliers – comme ceux d'enfants porteurs de handicap... ;
- du développement de **nouvelles pratiques autour d'enfants ayant des problématiques spécifiques** ;
- de **l'accueil des nouveaux professionnels** – politique et pratiques d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des nouveaux arrivants – transmission de savoir-faire... ;
- de **conditions favorables à l'engagement professionnel** – organisation du travail, reconnaissance des personnes, relations de travail basées sur la communication, la bienveillance, appuis divers à l'évolution des compétences – formation continue... ;
- de l'amélioration de divers **supports et process de communication** – la régulation de la communication, les supports écrits, les outils informatiques, la téléphonie ;
- de la **démarche qualité** – la mise en place d'une organisation et d'outils pour répondre au nouveau dispositif porté par la HAS. L'adaptation d'un outil au FDE pour soutenir un questionnement professionnel, améliorer un existant, valoriser une identité et des spécificités dans la qualité des réponses institutionnelles.

Répertoire des sigles

ADEPAPE.....	ASSOCIATION DEPARTEMENTALE D'ENTRAIDE DES PERSONNES ACCUEILLIES EN PROTECTION DE L'ENFANCE
AED-R	AIDE EDUCATIVE A DOMICILE A MODALITE RENFORCEE
AEMO.....	ACTION ÉDUCATIVE EN MILIEU OUVERT
AIPN	AUTORITE INVESTIE DU POUVOIR DE NOMINATION
AJM.....	AIDE AUX JEUNES MAJEURS
ANESM.....	AGENCE NATIONALE DE L'EVALUATION ET DE LA QUALITE DES ETABLISSEMENTS ET SERVICES SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX
AP	ACCUEIL PROVISOIRE
APP	ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES
ASE	AIDE SOCIALE A L'ENFANCE
BPDJ	BRIGADE DE PREVENTION DE LA DELINQUANCE JUVENILE
CAMPS.....	CENTRES D'ACTION MEDICO-SOCIALE PRECOCE
CA.....	CONSEIL D'ADMINISTRATION
CAP.....	COMMISSION ADMINISTRATIVE PARITAIRE
CASF.....	CODE DE L'ACTION SOCIALE ET DES FAMILLES
CDAF.....	CENTRE DEPARTEMENTAL D'ACCUEIL DES FAMILLES
CHU.....	CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE
CHSCT	COMITE D'HYGIENE ET DE SECURITE DES CONDITIONS DE TRAVAIL
CMS	CENTRE MEDICO-SOCIAL
CMPP	CENTRES MEDICO PSYCHO PEDAGOGIQUES
CNG	CENTRE NATIONAL DE GESTION
CPEF.....	CENTRE DE PLANIFICATION ET D'EDUCATION A LA FAMILLE
CSE	CONSEIL SOCIAL D'ETABLISSEMENT
CTE	COMITE TECHNIQUE D'ETABLISSEMENT
DEPE.....	DIRECTION ENFANCE ET PETITE ENFANCE
DIPC.....	DOCUMENT INDIVIDUEL DE PRISE EN CHARGE
DITEP.....	DISPOSITIF INTEGRE THERAPEUTIQUE EDUCATIF ET PEDAGOGIQUE
DVH.....	DROITS DE VISITE ET D'HEBERGEMENT
EMPP	EQUIPPES MOBILES PSYCHIATRIE PRECARITE
ETP.....	EQUIVALENT TEMPS PLEIN
ESOPPE.....	REFERENTIEL D'EVALUATION PARTICIPATIVE EN PROTECTION DE L'ENFANCE
FA.....	FAMILLE D'ACCUEIL (ASSISTANT FAMILIAL)
FAE	FOYER D'ACCUEIL EDUCATIF (PJJ)
FDE	FOYER DEPARTEMENTAL DE L'ENFANCE
FIE.....	FICHE INDIVIDUELLE D'EVALUATION
GEPSO.....	GROUPEMENT NATIONAL DES ETABLISSEMENTS PUBLICS SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX
GHT	GROUPEMENT HOSPITALIER DE TERRITOIRE
HAS	HAUTE AUTORITE DE SANTE
IMPRO.....	INSTITUT MEDICO-PROFESSIONNEL
LVA.....	LIEU DE VIE ET D'ACCUEIL
MDPH.....	MAISON DEPARTEMENTALE DES PERSONNES HANDICAPEES

MECS	MAISON D'ENFANTS A CARACTERE SOCIAL
MJIE	MESURE JUDICIAIRE D'INVESTIGATION EDUCATIVE
OPP	ORDONNANCE PROVISOIRE DE PLACEMENT
PJJ	PROTECTION JUDICIAIRE DE LA JEUNESSE
PE	PROJET POUR L'ENFANT
PMI	PROTECTION MATERNELLE ET INFANTILE
PPMS	PLAN PARTICULIER DE MISE EN SECURITE
RGPD	REGLEMENT GENERAL DE PROTECTION DES DONNEES
RHJ	RESIDENCE HABITAT JEUNE
SAPMN	SERVICE D'ADAPTATION PROGRESSIVE EN MILIEU NATUREL
SOA	SERVICE D'OFFRE ET D'ACCUEIL
SST	SERVICE SOCIAL DE TERRITOIRE
UEAJ	UNITE EDUCATIVE D'ACTIVITES DE JOUR
VM	VISITE MEDIATISEE

Annexe 1 - Récapitulatif des documents de référence

Documents externes

Intitulés	Localisation*
Charte d'Ottawa du 21 novembre 1986 : promotion de la santé	Serveur informatique
Déclaration des droits de l'enfance (20/11/1959)	Affichée à l'accueil
Code Civil	Bureau directrice
Code de l'Action Sociale et de la Famille	Bureau directrice
Déclaration universelle des droits de l'homme (Aout 1789)	Serveur informatique
Loi n° 75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales	Serveur informatique
Loi n° 86-33 portant disposition statutaire relative à la Fonction Publique Hospitalière, et loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique	Pôle administratif – Bureau des RH
Loi n° 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale (+ décrets d'application)	Serveur informatique
Loi n° 2007-293 réformant la protection de l'enfance	Serveur informatique
Loi n° 2016-297 relative à la protection de l'enfance	Serveur informatique
Schéma départemental de l'enfance, de l'adolescence et de la famille	Bureau de la directrice Site du Conseil Départemental
Documents départementaux : règlement départemental, protocole d'avril 2016 relatif à la répartition des rôles ASE/établissements, référentiel AEMO, AEMO R, SAPMN, Visites en présence de tiers	Bureau de la directrice Serveur informatique Site du Conseil départemental
Recommandations de bonnes pratiques professionnelles (ANESMS/HAS)	Site internet + synthèses sur le serveur informatique

Documents internes / spécifiques au FDE

Intitulés	Localisation	Adaptations à mener
Projet d'établissement 2009	Serveur informatique	
Projet d'établissement 2022-2026	Sur chaque service + serveur informatique	
Plan bleu	Bureau directrice	A réactualiser
Profils de Poste	Bureau RH + serveur informatique + dossiers agents	A finaliser
Traitements des signalements de dysfonctionnement graves envers les usagers du FDE	Secrétariat de chaque service + serveur informatique	
Charte informatique	Secrétariat de chaque service	A réaliser

Notes de service et notes d'information	Serveur informatique + affichage des récentes dans salle de réunion RDC	
Documents relatifs aux évaluations de la qualité (Rapport d'évaluation interne, rapport d'évaluation externe)	Bureau directrice + serveur informatique	
DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels)	Serveur informatique	A actualiser
Rapports d'activité	Serveur informatique+ secrétariats éducatifs	
Budget et compte administratif	Pôle administratif – Bureau Comptabilité	
Protocole d'organisation du temps de travail	Bureau des RH + Secrétariat de chaque service + serveur informatique	
Protocole syndical	Bureau RH + serveur informatique + Secrétariat de chaque service	
Protocole à destination des professionnels victimes d'évènements qui font violence	Affichage service + serveur informatique + RH	
Charte du télétravail	Bureau RH + serveur informatique	
Fiche de délégation Ouvertures concours	RH + serveur informatique + affichage salle de réunion RDC	
Liste représentants du personnel CTE/CHSCT puis CSE	Serveur informatique + salle de réunion RDC	
Livret d'accueil	Secrétariats + serveur informatique	
Protocole de renvoi du standard	Affiché sur le bureau à l'accueil + serveur informatique	
Registre des évènements indésirables		A créer
Registre de santé au travail	Secrétariat des services + RH + sur service	
Livret d'accueil des professionnels, Charte d'accueil des volontaires en service civique Charte d'accueil des apprentis Chartes d'accueil des stagiaires	RH + serveur informatique	A réactualiser
Plan de maîtrise sanitaire	Cuisine	
Projet « service éphémère fratrie »	Serveur informatique	
Projet « Maison des Possibles »	Serveur informatique	
Annuaire des MECS et LVA du Gard et des départements limitrophes		A créer

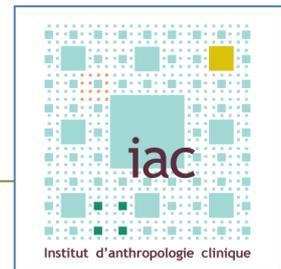
Procédures d'accompagnement **

Intitulés	Adaptations à mener
Protocole d'accueil	
Contenu FIE	
Procédure Observation/évaluation	
Process Visites médiatisées	
Guide d'évaluation des visites médiatisées	
Répartition de la prise en charge de la santé	
Procédure écrits	
Contenu des dossiers	
Fiche type de demande d'accueil en FA, en MECS	
Protocole fugue	A réaliser
Conduites à tenir médicales	

* serveur informatique = les documents sont dans le dossier « collectif »

**à regrouper dans un « guide des procédures et de l'intervention professionnelle »

Annexe 2 – Besoins de l'enfant (source iac)



BESOINS DE SÉCURITÉ

BESOINS PHYSIOLOGIQUES ET DE SANTÉ

- > Besoin d'être nourri, lavé, de dormir selon des rythmes réguliers adaptés à chaque âge ; besoin d'être vêtu de vêtements propres, adaptés à la taille de l'enfant et au temps qu'il fait.
- > Besoin de prendre soin de sa santé, de consulter un médecin pour soigner les maladies ponctuelles (grippe, gastro-entérite, otite...) et de faire les bilans réguliers de santé (vaccination, vérification de l'audition et de la vue, courbe poids/taille, soins dentaires, etc.)
- > Besoin d'un suivi régulier par des médecins ou professionnels spécialistes lorsque l'état de santé physique ou psychologique le nécessite.
- > Besoin de conditions de vie adaptées à sa situation de santé.
- > [pour les ados] Besoin d'accès à une information d'éducation à la santé : sexualité, contraception, nutrition, addiction, etc.

BESOIN DE PROTECTION

- > Besoin de protection à l'égard de toute forme de maltraitance : violences physique, sexuelle, psychologique, exposition à la violence conjugale.
- > Besoin d'un environnement sécurisé, au domicile comme à l'extérieur, qui ne l'expose pas à un danger majeur.

BESOIN DE SÉCURITÉ AFFECTIVE ET RELATIONNELLE

- > Besoin de relations affectives sécurisantes avec des adultes qui lui portent attention, se soucient de lui, se sentent responsables de son développement et de son bien-être.
- > Besoin de relations stables et fiables avec les personnes auxquelles l'enfant s'est attaché : les mêmes personnes, avec une fréquence régulière, sans trop d'imprévus ni de disparition.
- > Besoin que les adultes qui s'occupent habituellement de l'enfant, lui parlent, le portent, le regardent, le touchent, le réconfortent, le consolent, etc. [particulièrement pour le bébé].
- > Besoin que les signaux de l'enfant (pleurs, cris, crise, repli sur soi...) soient captés, compris, pour y répondre dans un délai raisonnable [particulièrement pour le bébé].
- > Besoin de rituels, que les mêmes actions se reproduisent de façon identique, régulière et prévisible, notamment pour le repas, le coucher, le bain, etc. [particulièrement pour le bébé].



BESOINS D'EXPÉRIENCES ET D'EXPLORATIONS

BESOIN D'OUVERTURE À SOI ET AU MONDE

- > Besoin d'explorer, de jouer, de manipuler, de laisser libre cours à sa créativité, de construire, d'imiter, de « faire comme si ».
- > Besoin de se connaître au travers d'expériences et d'activités, de comprendre son environnement, de découvrir ses goûts et ses centres d'intérêt, de développer ses aptitudes et ses talents.
- > Besoin d'expériences corporelles, de bouger, d'agir pour développer son corps, son endurance, sa coordination, son adresse, de s'engager physiquement dans une activité, avec un groupe, etc.

BESOIN D'EXPRESSION ET DE COMMUNICATION

- > Besoin d'entendre des histoires et d'en raconter, de connaître le sens des mots, d'imaginer, de jouer avec la langue, les gestes, les expressions, les différentes façons de s'exprimer en fonction des contextes.
- > Besoin d'exprimer ses émotions, ses ressentis, sans se sentir critiqué, moqué ou culpabilisé.
- > Besoin d'échanger, de pouvoir s'adresser à d'autres, de les interroger et d'être interrogé, d'être écouté et d'être compris.

BESOIN D'APPRENDRE ET DE S'INSTRUIRE

- > Besoin d'acquérir des savoirs fondamentaux: [pour les plus petits] le sens des formes et des couleurs, des mesures, des nombres, faire des liens, s'interroger, raisonner, proposer des solutions, résoudre des problèmes [pour les plus grands].
- > Besoin de scolarisation, quelle qu'en soit la modalité légale.
- > Besoin d'être soutenu dans sa scolarité et dans ses activités, d'être valorisé, d'être accompagné dans les apprentissages et d'être motivé dans l'engagement que cela demande.

BESOINS D'IDENTITÉ

BESOIN DE SE SITUER DANS SON HISTOIRE

- > Besoin de s'inscrire dans une filiation et dans une succession de générations.
- > Besoin de se raconter et se faire raconter son histoire ainsi que celle de sa famille et de l'ensemble de son environnement.

BESOIN D'AFFIRMER SA SINGULARITÉ

- > Besoin de pouvoir exister comme un être singulier, c'est à dire comme différent et distinct des autres qui constituent son environnement.
- > Besoin que les différentes composantes de son identité soient reconnues : le sexe, l'orientation sexuelle, l'origine nationale, la religion, les convictions, l'identité culturelle, la personnalité.



BESOINS DE CADRES, DE RÈGLES ET DE LIMITES

BESOIN DE CADRES REPÉRANTS POUR DEVENIR AUTONOME

- > Besoin d'intérioriser un ensemble de règles, de codes, de valeurs sociales, de repères, pour favoriser l'adaptation et l'insertion sociale.
- > Besoin d'un cadre souple pour apprendre à évaluer les situations de prise de risques, identifier le danger, reconnaître les expériences inappropriées ; intérioriser l'usage de sa liberté dans le respect des autres et de soi-même.

BESOIN DE RÉGULATION ÉMOTIONNELLE

- > Besoin d'apprendre à identifier ses émotions, les réguler afin ne pas en être envahi ; besoin de les exprimer, sans agresser les autres et sans se mettre à leur merci (ni comportement de domination, ni victime).

BESOIN DE POUVOIR COMPTER SUR L'ADULTE

- > Besoin d'explications claires sur les attentes de l'adulte pour bien comprendre le cadre posé et les conséquences si les limites venaient à être dépassées.
- > Besoin d'adultes qui servent de « modèles » à un comportement approprié.

BESOINS D'ESTIME DE SOI ET DE VALORISATION DE SOI

BESOIN D'ÊTRE APPRÉCIÉ POUR SOI-MÊME

- > Besoin d'être assuré d'être aimé pour ce qu'il est, dans ses points forts comme dans ses difficultés, qu'il est digne d'être aimé, aidé, soutenu, afin qu'il se sente comme un être solide et capable d'affronter les aléas de la vie.
- > Besoin que soient reconnus et valorisés par l'adulte : ses compétences, ses préférences, ses goûts pour avoir confiance en ses choix et pouvoir construire sa vie.

BESOIN D'ESTIME DE SOI

- > Besoin d'avoir une image positive de soi pour pouvoir se faire confiance et pouvoir développer des relations stables et empathiques avec les autres.
- > Besoin d'éprouver la satisfaction de faire les choses par soi-même sous le regard d'un adulte qui témoigne de sa réussite.
- > Besoin d'apprendre à prendre soin de soi.



BESOINS SPÉCIFIQUES EN PROTECTION DE L'ENFANT

BESOIN D'UN ACCOMPAGNEMENT À LA SÉPARATION

- > Besoin d'être accompagné dans le processus de séparation pour lui permettre de nouer des liens avec des nouvelles figures d'attachement.
- > Besoin que les modalités de relation avec sa famille et son entourage soient définies (parents, fratrie, proches), en accord avec l'identification partagée de ses besoins.
- > Besoin de limiter les ruptures de relations sociales (école, activités, etc.)
- > Besoin d'explications compréhensibles sur les motifs de placement, besoin de donner du sens aux décisions et mesures pour favoriser la création de nouveaux liens avec de nouvelles figures d'attachement.

BESOIN DE STABILITÉ DU CADRE DE SUPPLÉANCE

- > Besoin de figures adultes rassurantes, stables, prévisibles, disponibles, engagées dans une relation affective et éducative, qui s'inscrivent dans la continuité.
- > Besoin de cohérence et de continuité des décisions, pour assurer la stabilité de son parcours.
- > Besoin que la temporalité de l'enfant prime sur la temporalité des institutions et des procédures.
- > [Pour les ados] Besoin d'anticiper l'accès à la majorité, de préparer la sortie des dispositifs ASE ; besoin de structurer un projet d'insertion sociale et professionnelle.

BESOIN DE COMPENSER LES EFFETS DES BESOINS NON POURVUS

- > Besoin de relations qui permettent de sortir de la répétition des formes des premiers liens d'attachement.
- > Besoin d'une évaluation pluridisciplinaire du développement dans toutes ses dimensions, notamment par un bilan de santé complet.
- > Besoin d'une prise en charge multidimensionnelle qui intègre tous les acteurs nécessaires à la reprise du développement de l'enfant.
- > Besoin d'une approche compréhensive et bienveillante de la souffrance et des processus traumatiques ; besoin d'une attention particulière aux besoins en santé mentale.
- > Besoin d'une attention particulière aux difficultés scolaires (absentéisme, déscolarisation, échec ou rupture scolaire, etc.)

BESOINS PARTICULIERS

- > Besoin de prendre en considération la « double vulnérabilité » que peuvent constituer des situations singulières et aussi diverses que : enfant présentant des troubles autistiques, parcours migratoires, mineur.e non accompagné.e, violences sexuelles, dysphorie de genre, etc.
- > [Enfant en situation de handicap] Besoin d'articulation et de coordination de tous les acteurs pour favoriser la cohérence de la prise en charge de la compensation (social, médico-social et sanitaire).



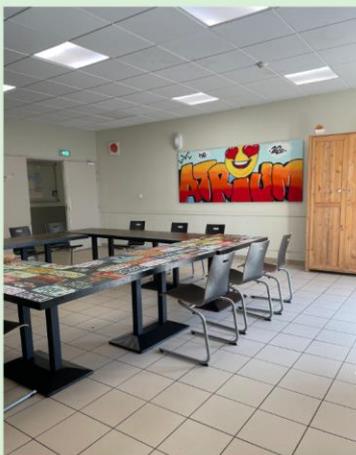
Services transversaux




Foyer Départemental
de l'Enfance du Gard



Services d'hébergement et d'accompagnement




Foyer Départemental
de l'Enfance du Gard



55 bis Route d'Uzès - 30000 Nîmes
(adresse postale du FDE)



Unité de Bagnols
21 Rue Garidel Alègre, 30200 Bagnols-sur-Cèze