

Centre Départemental de l'Enfance de la Moselle



Projet d'Etablissement 2019-2023



Centre Départemental de l'Enfance de la Moselle

137, route de Plappeville

CS 10025 – 57063 METZ Cedex 2

03.87.34.64.00

<http://www.cde57.org>

Table des matières

Editorial	1
Légende des pictogrammes	2

1. INTRODUCTION - DU BILAN A LA STRATEGIE FUTURE 3

Evaluation du précédent projet d'établissement : un bilan globalement positif	3
Une ambition renouvelée	3
Une méthode participative	5

2. UN ETABLISSEMENT S'INSCRIVANT DANS UN CADRE REGLEMENTAIRE ET DANS UN DISPOSITIF DEPARTEMENTAL 6

Un cadre législatif renouvelé de la protection de l'enfance	6
Les axes stratégiques départementaux en matière de politique Enfance – Jeunesse – Famille	7

2.1. Un acteur essentiel de la protection de l'enfance 7

2.2. Le positionnement spécifique du CDE dans le dispositif de protection de l'enfance mosellan : une mission fondamentale d'accueil d'urgence 11

2.3. L'inscription dans un maillage partenarial important 12

2.4. Un établissement en constante évolution pour répondre aux besoins des enfants : les étapes de la construction du CDE 15

2.5. Les valeurs du CDE et ses principes d'intervention 17

Un ancrage fort dans les valeurs du service public	17
Les fondements éthiques et éducatifs guidant l'action du CDE au quotidien	21
La notion de travail avec les familles recouvre plusieurs dimensions mises en œuvre par les différents services du CDE	27

3. LA MISSION D'ACCUEIL, EVALUATION, ORIENTATION 30

3.1. Accueillir en urgence au plus près du lieu d'origine de l'enfant 30

Le contexte et cadre d'accueil	30
Les cadres juridiques d'accueil	31
Un accueil ayant vocation à être limité dans le temps	31

3.2. Observer, évaluer, accompagner et orienter	32
La démarche d'évaluation	32
L'orientation	34
Les temps de travail pluridisciplinaires qui jalonnent le séjour au CDE	34
3.3. Accompagner la parentalité	35
Le travail avec les familles – les visites accompagnées	37
Le travail avec les familles – l'accompagnement à domicile	38
La formalisation de l'accompagnement : du PPA au PPE	39
4. LES MODALITES D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT AU SERVICE DE LA QUALITE DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DE LA FLUIDITE DES PARCOURS DES ENFANTS ACCUEILLIS	40
4.1. Une organisation transversale comme vecteur de la qualité de l'accompagnement et l'adaptation constance aux besoins des usagers	40
L'architecture de pilotage	40
Un cadre de réflexion participatif	41
Les instances statutaires de l'établissement	42
Le projet social	43
4.2. L'organisation des services éducatifs	48
Un accueil territorialisé et diversifié	48
Schéma des services éducatifs 2020-2022	50
Les principes d'organisation et de fonctionnement d'un service éducatif	50
4.3. Les services transversaux au service de la mission	53
Missions et principes d'intervention en lien avec la mission	53
Les fonctions supports au service de la qualité des prestations	55
5. LE PLAN D'ACTIONS 2019 – 2023	58
5.1. ORIENTATION 1 : AMELIORER LA QUALITE DE L'ACCOMPAGNEMENT	58
Axe 1 : Améliorer l'accueil	58
Axe 2 : Améliorer l'évaluation de la situation de l'enfant et de sa famille	58
Axe 3 : Continuer la formalisation du Projet personnalisé intégré dans le PPE	60
Axe 4 : Renforcer la participation des usagers et actualiser les outils 2002-2	60

Axe 5 : Continuer d’améliorer l’accompagnement au quotidien	62
Axe 6 : Continuer à améliorer la réponse aux besoins de santé	65
5.2. ORIENTATION 2 : AMELIORER LES PRESTATIONS HOTELIERES	66
5.3. ORIENTATION 3 : RENFORCER LA TERRITORIALISATION DE L’ACCUEIL D’URGENCE	68
5.4. ORIENTATION 4 : AMELIORER LE BATI POUR FAVORISER UN CADRE D’ACCOMPAGNEMENT CHALEUREUX ET CONTENANT DANS LE CADRE D’UN PLAN PLURIANNUEL D’INVESTISSEMENT	69
5.5. ORIENTATION 5 : AMELIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL – PROJET SOCIAL	73
Axe 1 : Améliorer l’accueil des nouveaux agents et stagiaires	73
Axe 2 : Améliorer la communication interne et externe	74
Axe 3 : Faire évoluer l’organisation pour tenir compte des changements	76
Axe 4 : Améliorer la qualité de vie au travail	77
Axe 5 : Rendre l’établissement plus attractif et fidéliser les agents contractuels	79
Axe 6 : Améliorer l’accompagnement de la carrière des agents	80
5.6. Tableaux synthétiques de suivi	82
Orientation 1 : Améliorer la qualité de l’accompagnement	82
Orientation 2 : Améliorer les prestations hôtelières	83
Orientation 3 : Renforcer la territorialisation de l’accueil d’urgence	84
Orientation 4 : Améliorer le bâti pour favoriser un cadre d’accompagnement chaleureux et contenant dans le cadre d’un plan pluriannuel d’investissement	84
Orientation 5 : Améliorer les conditions de travail – Projet social	85
6. LE DISPOSITIF DE SUIVI ET D’EVALUATION DU PROJET D’ETABLISSEMENT	87
6.1. Pérennisation de l’instance de suivi instituée dans le cadre du précédent projet d’établissement	87
6.2. Rendu compte annuel au Conseil d’administration	87
Annexe - Recommandations publiées par la Haute Autorité de Santé relatives au secteur de la Protection de l’Enfance	89

Editorial

Dès 2011, j'ai élevé la protection de l'enfance au rang de « grande cause départementale », en cohérence avec les responsabilités qui lui incombent en tant que chef de file de la Protection de l'Enfance et conformément aux dispositions de la loi du 7 mars 2007.

Ce volontarisme s'est traduit par un travail en profondeur qui a conduit à l'adoption d'un Schéma Enfance, Jeunesse et Famille 2013-2018 qui s'inscrivait dans une logique de refonte profonde du dispositif départemental de prévention et de protection de l'enfance.

Le Centre Départemental de l'Enfance, en tant qu'il occupe une place stratégique dans le dispositif et le parcours de l'enfant, a été intégré dans cette évolution structurelle par la mise en œuvre de plusieurs axes, formalisés dans son projet d'établissement 2014-2018 :

- Recentrage du CDE sur sa mission d'accueil d'urgence par le transfert des places de MECS et de maison maternelle à des associations
- Renforcement du travail avec les familles :
 - o Développement de la mission d'accompagnement depuis le domicile parental (SERAD)
 - o Création d'un Service Familles pour accompagner les visites parents-enfants

Le bilan est très largement positif.

Depuis 2017, le Département de la Moselle est fortement impacté par l'accueil des MNA. Notre territoire a fait le choix de ne jamais laisser un enfant à la rue et d'exécuter toutes les décisions de Justice. Malgré les contraintes que cela induit, nous assumons ainsi pleinement notre responsabilité.

En 2019, le Département a actualisé son schéma en prenant en compte ces évolutions et en souhaitant conforter les actions mises en œuvre. Le nouveau schéma 2019-2023 consacre une de ses fiches action au développement de la dimension qualitative de l'accueil d'urgence du CDE.

Par ailleurs, le Département investit 6 millions d'euros afin de réaliser d'importants travaux au CDE. Au-delà de l'amélioration du cadre de vie des enfants et de l'accueil des familles, il s'agit d'asseoir un changement structurel, en l'occurrence :

- Accentuer la territorialisation de l'accueil d'urgence : la création d'une antenne à Thionville va ainsi permettre aux enfants originaires de ce territoire de vivre à proximité de leurs parents ;
- Faire évoluer le parcours des MNA : l'ouverture de places d'accompagnement en appartement doit favoriser un accompagnement plus individuel et tourné vers l'insertion ;
- Améliorer l'évaluation de la situation de l'enfant et de sa famille : la création d'un plateau éducatif à la Pouponnière et d'un service d'évaluation d'urgence sont des outils en faveur d'un accompagnement individualisé et d'une évaluation plus fine des ressources et compétences familiales.

Ce nouveau projet d'établissement propose donc des actions concrètes et s'intègre dans un dispositif départemental innovant au service des enfants et des familles.

Je tiens particulièrement à remercier l'ensemble du personnel pour son implication dans ces travaux et dans son action au quotidien.

Le Président du Département de la Moselle
Président du Conseil d'Administration
Patrick WEITEN

LEGENDE DES PICTOGRAMMES



Illustration par une pratique des professionnels du CDE



Outil, procédure mis en œuvre



Action prévue dans le cadre du nouveau projet d'établissement

INTRODUCTION

DU BILAN A LA STRATEGIE FUTURE

Evaluation du précédent projet d'établissement : un bilan globalement positif

La mise en œuvre du précédent Projet d'Etablissement a été relativement aboutie. La plupart des outils prévus ont été mis en place, la quasi-totalité des actions inscrites ont été réalisées et une évolution de la composition de certains services de l'établissement en lien avec les besoins des enfants et des adolescents a été réalisée.

Cependant, certaines actions n'ont pas pu être réalisées, soit par manque de temps (suractivité, vacances de postes, changements d'encadrants...) soit en raison de besoins de coordination avec d'autres acteurs.

Le niveau de réalisation des actions prévues dans le précédent projet d'établissement est synthétisé dans le tableau présenté à la page suivante.

Une ambition renouvelée

Le Projet d'Etablissement 2019-2023 du Centre Départemental de l'Enfance de la Moselle (CDE 57) est le second à avoir été élaboré.

Le premier projet 2013-2018 a permis de :

- Rappeler, voire d'établir, certains fondamentaux en termes d'accompagnement,
- De recentrer l'établissement sur sa mission d'accueil d'urgence,
- De renforcer le travail avec les familles.

La plupart de ces fondamentaux restent d'actualité et nécessitent d'être encore approfondis. Toutefois, au cours de cette période, le CDE a été impacté par une augmentation de l'activité liée à l'accueil des mineurs non accompagnés.

Par ailleurs, le Schéma a renouvelé l'ambition de la territorialisation de l'accueil d'urgence (Orientation 4, Fiche action n° 10).

Le nouveau Projet d'Etablissement 2019-2023 du Centre Départemental de l'Enfance de Moselle (CDE) vise donc à rappeler les attendus institutionnels relatifs à l'accompagnement et définir les objectifs de l'établissement pour les cinq années à venir, en matière d'amélioration de la qualité de l'accompagnement et de la qualité de vie au travail. Il présente les modalités d'organisation et de fonctionnement actuelles et actions qui seront mises en œuvre.

Le projet d'établissement 2019-2023 décline cinq grandes orientations :

- Améliorer la qualité de l'accompagnement ;
- Améliorer les prestations hôtelières ;
- Renforcer la territorialisation de l'accueil d'urgence ;
- Améliorer le bâti pour favoriser un accompagnement chaleureux et contenu dans le cadre d'un plan pluriannuel d'investissement ;
- Améliorer les conditions et la qualité de vie au travail.

Ce nouveau projet d'établissement vient d'une part conforter la dynamique engagée et d'autre part amener des modifications substantielles sur les réponses à apporter aux besoins d'accueil et d'évaluation en urgence.

La mise en œuvre du projet d'établissement 2019 – 2023 doit permettre la création des dispositifs suivants :

La création d'un service d'évaluation d'urgence

L'augmentation de la capacité d'accueil à Forbach

La création d'une antenne à Thionville

La création d'un service d'accompagnement des adolescents

La création d'un plateau éducatif à la Pouponnière

Le projet d'établissement fera l'objet d'une déclinaison dans la rédaction ou l'actualisation de projets de services et de groupes.

Orientation	Axe prévu dans le PE 2014 - 2018	Actions réalisées	Actions à développer	Actions non-réalisées
Orientation 1 : Structurer les modalités d'accueil, d'observation et d'orientation des enfants confiés au CDE	Décliner les étapes de l'admission de l'accueil au CDE Harmoniser les pratiques en matière d'observation et d'évaluation des situations Contribuer, en coordination avec l'ASE et les autres établissements, à la bonne orientation des mineurs accueillis au CDE Préciser le rôle de l'éducateur référent du CDE durant les étapes d'accueil, d'observation et d'orientation	❖ Mise en place des outils journaliers de taux d'occupation ❖ PPE	Difficulté à prévoir un deuxième temps de réunion avec les usagers dans les jours suivants l'accueil	Procédure de coordination avant orientation du mineur, non formalisée ni mise en œuvre
Orientation 2 : Mieux prendre en compte l'environnement familial des enfants accueillis au CDE	Définir des temps d'échange avec les familles durant le séjour de l'enfant au CDE Instaurer des principes et outils communs aux différents services en matière de travail avec les familles Clarifier les modalités d'organisation et le déroulement des droits de visite	❖ Création du Service Familles ❖ Réflexion sur la place des parents au cours de l'accompagnement ❖ Création de groupes semi verticaux ❖ Participation à des formations sur les fratries ❖ Annexe au PPE : « actes usuels / non usuels »		❖ Synthèse initiale rarement réalisée en semaine 4 ❖ CDE rarement destinataire du PPE ❖ Retard dans les échéances des écrits professionnels, liés au manque de temps ❖ Formalisation d'un Guide des relations avec la famille
Orientation 3 : Offrir une prise en charge cadrée et sécurisante aux enfants accueillis au CDE	Accueillir et accompagner les enfants dans un cadre sécurisant Apporter des réponses adaptées aux phénomènes de violence se produisant au sein de l'établissement	❖ Elaboration d'un protocole général relatif à la violence	Communication insuffisante sur le Guide violence et application non-systématisée	
Orientation 4 : Assurer la stabilité et un outillage suffisant des professionnels du CDE dans la réalisation de leur mission	Améliorer l'accompagnement des nouveaux agents à leur arrivée dans l'institution Sécuriser et accompagner professionnellement chacun des agents du CDE Harmoniser les pratiques au sein de l'établissement et favoriser les liens entre les différents services	❖ 43 fiches de fonction à jour ❖ Elaboration des projets de service (sauf pour les Logis et les Homes) ❖ Ouverture de 22 concours au 1er trimestre 2019, ce qui portera l'effectif titulaire à 87,5% ❖ 3 groupes d'analyse des pratiques par an ❖ Création de 2 postes mobiles ❖ Mise en œuvre de Plans de formation entre 2014 et 2018		
Orientation 5 : Garantir le pilotage du projet d'établissement et évaluer régulièrement sa mise en œuvre	Faire vivre le Projet d'établissement	❖ Constitution d'un Comité technique (ENEIS, Directions de l'ASE et du CDE) ❖ Présentation annuelle d'un rapport d'étape au CA de décembre ❖ Questionnaire annuel à destination des enfants et adolescents de 4 à 18 ans.		Pas de newsletter en 2019

UNE METHODE PARTICIPATIVE D'ELABORATION DU NOUVEAU PROJET

Le présent document a été élaboré au terme d'une démarche d'un an, ayant associé à la fois les professionnels du CDE et les équipes de la Direction de l'Enfance, de la Famille et de l'Insertion du Conseil Départemental.

Les travaux ont été menés en **trois grandes étapes**.

1 Printemps – été 2019 : réalisation du bilan du projet d'établissement 2014-2018 et projection sur les orientations du futur projet d'établissement

- Conseil d'Administration du 12 avril 2019
- Séminaire du 25 avril 2019 lors duquel 7 thématiques ont fait l'objet d'ateliers :
 - 1 : Prévention et lutte contre la violence au CDE
 - 2 : Le travail autour du Projet Pour l'Enfant (PPE)
 - 3 : L'accompagnement au quotidien
 - 4 : L'offre Petite Enfance
 - 5 : Les réponses aux besoins des MNA
 - 6 : La santé des jeunes du CDE
 - 7 : Formation/RH/accompagnement des agents

2 Automne - hiver 2019 : structuration du futur projet d'établissement, formalisation et validation du Plan d'actions du futur projet d'établissement

Trois groupes de travail se sont réunis en septembre et octobre 2019 :

- **Qualité de l'accompagnement et Projet Pour l'Enfant** : réunions de travail des 20 septembre et 8 octobre 2019
- **Qualité de vie au travail** : réunions de travail les 19 septembre et 7 octobre 2019
- **Amélioration de l'accompagnement des MNA** : réunions de travail des 19 septembre et 7 octobre 2019

3

Hiver 2019 – été 2020 : finalisation et validation du projet d'établissement

- Comité de pilotage du 15 janvier 2020
- Séminaire du 10 mars 2020 : travail sur les valeurs et bonnes pratiques portées au sein de l'établissement
- CHSCT du 29 mai 2020 : validation du projet social
- Comité Technique d'Etablissement du 25 septembre 2020
- Conseil d'Administration du 16 octobre 2020



Salle de bain, groupes Zouzous/Lucioles,
Pouponnière

UN ETABLISSEMENT S'INSCRIVANT DANS UN CADRE REGLEMENTAIRE ET DANS UN DISPOSITIF DEPARTEMENTAL

Un cadre législatif renouvelé de la protection de l'enfance

Les dix dernières années ont été marquées par des évolutions majeures du cadre juridique de la protection de l'enfance.

La loi du 27 juin 2005 relative aux assistants maternels et familiaux a confirmé le mouvement de professionnalisation des assistants familiaux. Elle a entraîné une structuration accrue des parcours de formation et de l'accompagnement et une inscription plus claire des assistants familiaux au sein des équipes pluridisciplinaires référentes des enfants accueillis.

Deux ans plus tard, **la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance a conduit à une reconfiguration en profondeur du pilotage et de la mise en œuvre de la politique de protection de l'enfance**

Sur le plan du pilotage :

- Affirmation du rôle de chef de file du Département ;
- Instauration d'un dispositif de repérage des situations de danger et de risque de danger – on ne parle plus de maltraitance exclusivement – centralisé par le Département ;

- Création des observatoires départementaux de la protection de l'enfance, structures partenariales pour l'analyse et l'évolution du dispositif de prise en charge ;

Sur le plan de l'accompagnement socio-éducatif des mineurs et de leurs familles :

- Renforcement de la prévention pour éviter la dégradation des situations familiales ;
- Affirmation du principe de primauté du cadre administratif des décisions, séparation entre l'administratif et le judiciaire conditionnée par la coopération des parents et non plus par le niveau de danger, ce qui appelle une évolution forte des pratiques en matière d'information, d'association des parents, dans la lignée des orientations de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 réformant l'action sociale et médico-sociale. En effet, la loi du 5 mars 2007 traduit spécifiquement pour la protection de l'enfance les grands principes attendus de gestion du secteur social et médico-social prévus par la loi n° 2002-2 (information, association et recherche de l'adhésion des familles par exemple) ;
- Diversification des formes d'accompagnement mobilisables et développement de réponses alternatives au placement avec la possibilité d'expérimenter des dispositifs pour une meilleure adaptation des réponses aux besoins des publics ;
- Structuration d'une logique de mise en cohérence des accompagnements proposés, et meilleure prise en compte des besoins des enfants et des jeunes, autour du projet pour l'enfant (PPE), pour une plus grande individualisation des accompagnements : évaluation

préalable et régulière au cours du parcours, raccourcissement des durées pour lesquelles sont prises les décisions de mesure par les Juges des enfants et accroissement de la fréquence des bilans de situation.

Treize années après l'entrée en vigueur de la loi du 5 mars 2007, il apparaît difficile d'en mesurer complètement les effets. La priorité donnée à la prévention et à la diversification des accompagnements ont été inscrites dans le Schéma. Cette dernière s'est traduite dans les faits, avec le développement d'une large palette de réponses possibles, adaptées aux situations spécifiques des mineurs et de leur famille.

Tous ces nouveaux dispositifs sont montés en charge et ont trouvé leur public. En revanche, à l'instar de ce qui est constaté dans d'autres départements, la déjudiciarisation reste faible en Moselle, en matière d'hébergement et, dans une moindre mesure, à domicile, là où il faut toujours garder en tête la gravité d'une décision de placement et ce d'autant plus lorsqu'elle se fait sans la coopération des parents.

La loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant vise à renforcer le pilotage de la protection de l'enfance à l'échelle nationale, à favoriser l'harmonisation des pratiques entre Départements au moyen de ressources partagées, à améliorer la mise en œuvre de la loi du 5 mars 2007 et notamment le déploiement des PPE. Elle est présentée plus généralement comme une réponse aux critiques liées au caractère trop « familialiste » de la loi du 5 mars 2007. Elle place la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant au premier rang des objectifs de la protection de l'enfance, et promeut des réponses nuancées pour les enfants qui doivent être durablement séparés de leur famille.

Le présent projet d'établissement s'inscrit en pleine cohérence avec les évolutions de ce cadre législatif.

Les axes stratégiques départementaux en matière de politique Enfance – Jeunesse – Famille

Le projet d'établissement du CDE s'inscrit dans un cadre redéfini au travers du **Schéma, dont l'orientation 4 consacre la fiche action n° 10 de l'action 3 au CDE** :

- Reconfigurer l'accueil Petite Enfance
- Développer une antenne du CDE sur le territoire de Thionville
- Poursuivre l'accueil vertical des fratries
- Structurer une prise en charge spécifique pour les enfants présentant des troubles du comportement
- Renforcer la formation des professionnels

S'inscrivant dans ce cadre, le CDE constitue un acteur essentiel de la politique départementale de prévention et de protection de l'enfance, au cœur d'un maillage territorial où se côtoient le secteur associatif, les partenaires institutionnels, les services de l'Aide Sociale à l'Enfance et de la Prévention.

2.1

Un acteur essentiel de la protection de l'enfance

Le statut juridique et financier de l'établissement

Le Centre Départemental de l'Enfance de la Moselle (CDE) est un établissement public autonome autorisé au titre de la protection de l'enfance relevant de la fonction publique hospitalière. Il est financé par le Département de la Moselle.

Le Conseil d'Administration du CDE est présidé par le Président du Département. Siègent également des élus départementaux, un représentant de la ville de Metz, le Directeur adjoint en charge de la Solidarité et le Directeur Général des Services. Sont également invités les Directeurs de l'ASE et de la PMI.

L'action de l'établissement s'inscrit dans le cadre réglementaire présenté plus haut ainsi que dans le Schéma départemental. Le CDE est également régi par **la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'Action Sociale et Médico-Sociale** favorisant la participation des usagers.

Il appuie également son action sur les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles élaborées par la Haute Autorité de Santé, dont la liste est rappelée en annexe.

Une activité qui témoigne des missions remplies

Chaque année, le CDE réalise **en moyenne 330 admissions d'enfants originaires du Département** âgés entre 0 et 18 ans et **556 accueils** (enfants admis en année N + enfants déjà présents au 1^{er} janvier de l'année N).

Les carences éducatives sont le principal motif d'admission. Ce terme recouvre l'ensemble des difficultés rencontrées par les parents dans l'accompagnement de leur enfant : inadaptation du rythme de vie, des stimulations et sollicitations, du cadre et de l'autorité posés, suivi de santé insuffisant, etc. Un placement est envisagé lorsque l'ensemble de ces éléments a pour conséquence une atteinte au bon développement de l'enfant et que les parents ne parviennent pas à se mobiliser pour y remédier. Les violences physiques et les négligences graves constituent les autres motifs d'admission les plus récurrents.

Par ailleurs, année après année, le nombre de Mineurs Non Accompagnés (MNA) accueillis au CDE a progressé, l'année 2017 marquant un

tournant. Depuis 3 ans, **environ 760 jeunes originaires d'un autre pays et sans représentants légaux sur le territoire national sont accompagnés chaque année.** Le nombre d'admissions et d'accompagnements de MNA est à compter de cette date plus élevé que celui des enfants originaires du Département. Sur cette même période, il est **en moyenne de 600 jeunes admis chaque année.**

Au global, **le CDE admet chaque année en moyenne 930 enfants et réalise 1316 accompagnements**, auxquels il faut ajouter la mission réalisée par le SERAD. A titre illustratif de l'importance de la place du CDE dans le dispositif, **1855 enfants ont été confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance en 2018.**

L'activité liée aux accueils d'enfants originaires du Département est dense, comme en témoigne le taux d'occupation proche ou au-delà de 100%, étant rappelé que les absences de plus de 48h sont par ailleurs décomptées dans le calcul du nombre de journées.

Ce tableau permet de constater l'impact de l'accueil des MNA sur l'activité de l'établissement, puisqu'à compter de 2017, celui-ci représente les deux tiers de l'activité d'hébergement.

Depuis 6 ans, le nombre de sorties/orientations d'enfants originaires du Département est de 331 en moyenne. Il est équivalent à la moyenne du nombre d'admissions. Le taux de rotation est de 262%, ce qui signifie qu'une place aura été occupée en moyenne par 2,6 enfants.

Concernant les MNA, depuis trois ans, le nombre moyens d'orientations/sorties est de 564. Le taux de rotation est de 760%. Le nombre d'orientation est inférieur au nombre d'admissions. Ce moins bon chiffre s'explique par l'augmentation progressive du nombre de jeunes accompagnés. Des places ont été créées sur le dispositif départemental afin de fluidifier les orientations.

Le projet d'établissement prévoit une orientation de l'enfant sous 6 à 9 mois (cf. §2.1). Si la durée moyenne de séjour calculée sur l'ensemble de l'établissement est conforme, nous pouvons constater d'importantes différences d'un service à un autre. Il existe en particulier une difficulté singulière à orienter les enfants de moins de 6 ans. Le Projet Petite Enfance porté au niveau départemental, ainsi que la création du Service d'Evaluation d'Urgence font partie des réponses apportées à cette problématique constatée.

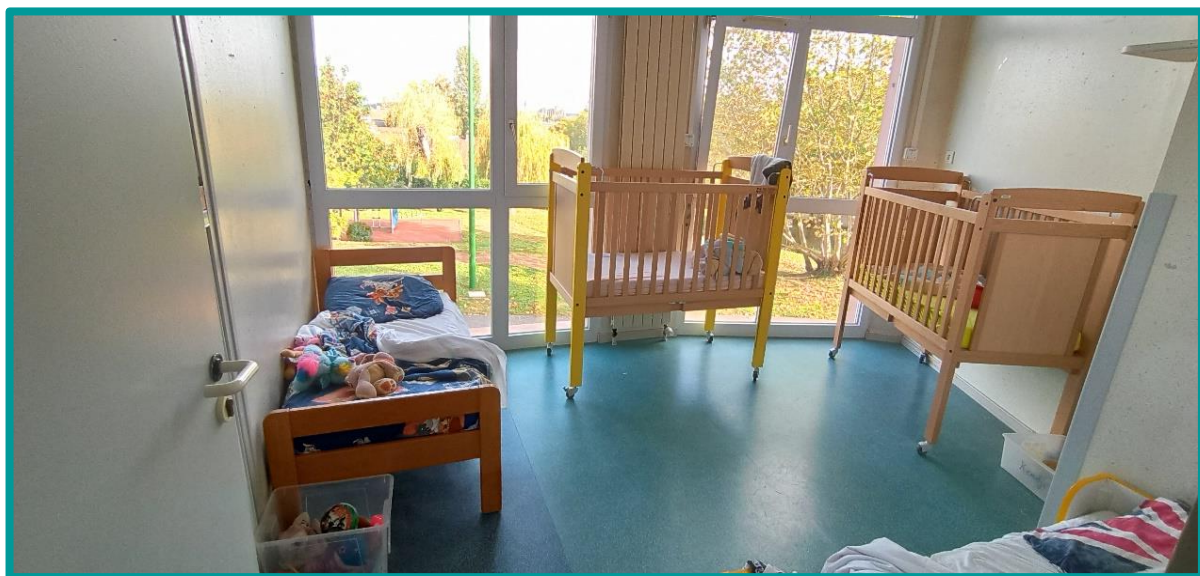
La vocation de la mission de l'établissement ne prévoit pas en principe de réadmission. Une amélioration significative est à relever depuis plusieurs années. En 2019, le nombre de réadmissions a été de 47 enfants, soit 6% des admissions. Il était de 14% en 2014.

Cette donnée fait partie des indicateurs particulièrement suivis et faisant l'objet d'une présentation annuelle (cf. §5).

Durée moyenne de séjour	Pouponnière	Estacade	Jardin d'Enfants	LOGIS	3HA	FORBACH	MNA
2019	14 mois	21 mois	10 mois	7.5 mois	3 mois	11 mois	4 mois

Années	Public	Admissions extérieures	%	Accueils-accompagnements	Journées réalisées	%	Orientations-sorties	% orientations/adm°
2014 (sans Scy-chazelles et Abri-maternel)	AD 57	302	61%	508	74629	70%	312	103%
	MNA	188	38%	265	29488	27%	180	96%
	SERAD	6	1%	41	3262	3%	4	67%
	Totaux	496		814	107379		496	100%
2015	AD 57	287	53%	482	68205	65%	282	98%
	MNA	240	45%	338	32147	31%	236	98%
	SERAD	10	2%	42	4133	4%	8	80%
	Totaux	537		862	104485		526	98%
2016	AD 57	334	47%	526	79391	70%	313	94%
	MNA	356	50%	463	29442	26%	365	103%
	SERAD	17	2%	44	4752	4%	14	82%
	Totaux	707		1033	113585		692	98%
2017	AD 57	378	34%	621	87797	60%	374	99%
	MNA	711	64%	804	53282	36%	612	86%
	SERAD	16	1%	46	5723	4%	46	288%
	Totaux	1105		1471	146802		1032	93%
2018	AD 57	370	38%	616	91022	56%	354	96%
	MNA	601	61%	785	63982	39%	574	96%
	SERAD	10	1%	39	7000	4%	12	120%
	Totaux	981		1440	162004		940	96%
2019	AD 57	319	39%	585	84355	53%	355	111%
	MNA	489	60%	694	69598	43%	508	104%
	SERAD	10	1%	39	6412	4%	22	220%
	Totaux	818		1318	160365		885	108%

Années	Services	Nombre de places	Journées théoriques	Journées prévisionnelles	Journées réalisées	% réalisé-théorique	% réalisé-prévisionnel
2015	AD 57	223	81395	81833	68205	84%	99%
	MNA	77	28105	28105	32147	114%	114%
	SERAD	15	5475	4928	4133	75%	84%
2016	AD 57	223	81395	79132	79391	98%	100%
	MNA	77	28105	28105	29442	105%	105%
	SERAD	15	5475	4380	4752	87%	108%
2017	AD 57	223	81395	80008	87797	108%	110%
	MNA	77	28105	28105	53282	190%	190%
	SERAD	15	5475	4380	5723	105%	131%
2018	AD 57	197	86505	86505	91022	105%	105%
	MNA	110*	45580	45580	63982	140%	140%
	SERAD	20	7300	7300	7000	96%	96%
2019	AD 57	197	86505	86250	84355	98%	98%
	MNA	110*	45580	37550	69598	153%	185%
	SERAD	20	7300	7300	6412	88%	88%



Chambre, groupe des Zouzous, Pouponnière

2.2

Le positionnement spécifique du CDE dans le dispositif de protection de l'enfance mosellan : une mission fondamentale d'accueil d'urgence

Dans le cadre du dispositif en faveur de l'Enfance, de la Jeunesse et de la Famille de la Moselle, le CDE assure **une mission spécifique d'accueil en urgence, d'observation-évaluation puis d'orientation des mineurs confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance.**

Le CDE est l'unique établissement d'accueil d'urgence pour les enfants âgés de 0 à 18 ans sur le territoire du Département de la Moselle.

L'établissement a ainsi vocation à :

- ❖ **Garantir la protection des mineurs accueillis en urgence** au sein de l'établissement, en leur offrant des espaces de vie et un accompagnement sécurisant.
- ❖ **Evaluer la situation des enfants accueillis et de leur famille** dans le contexte spécifique de l'accueil au sein des groupes de vie du CDE, afin d'évaluer leur situation et leurs besoins et de déterminer une orientation pertinente (orientation vers un autre lieu d'accueil, collectif ou familial ; retour au domicile familial, avec ou sans accompagnement éducatif...). Ce travail repose tant sur une observation quotidienne s'appuyant sur le regard croisé

des différents professionnels constituant l'équipe pluridisciplinaire du CDE, que sur la connaissance des professionnels extérieurs mobilisés dans le suivi de l'enfant et de sa famille.

- ❖ **Evaluer le lien parents-enfants et, lorsque possible, le maintenir et le consolider** toujours dans l'intérêt supérieur de l'enfant. Ce travail d'évaluation et d'accompagnement sera déterminant dans la définition du projet d'orientation du mineur.
- ❖ **Accompagner l'enfant et sa famille pendant le séjour :**
 - **en proposant un cadre de vie et des accompagnements propices au développement et à l'épanouissement des mineurs**, en s'appuyant non seulement sur les ressources internes de l'établissement (techniques, administratives, éducatives, thérapeutiques, pédagogiques, médicales et architecturales) mais également sur des partenaires extérieurs dans des champs aussi divers que le soin, la scolarité, l'insertion, la formation, les loisirs, etc. ;
 - en mettant en place des actions favorisant le bon développement de l'enfant et l'amélioration de la situation familiale. Celles-ci sont formalisées dans le Projet Personnalisé d'Accompagnement au CDE et intégrées au Projet Pour l'Enfant.
- ❖ **Proposer une orientation pertinente au regard des besoins du mineur**, et ce dans une logique de co-construction avec les équipes du Département. Le séjour au CDE doit dès lors être limité dans le temps, celui-ci ne constituant qu'une étape dans le parcours de vie du mineur, devant aboutir à la définition d'un projet pertinent.

Par ailleurs, le CDE dispose de deux modalités spécifiques d'accompagnement :

- Un **accueil d'urgence en Famille d'accueil** (Estacade et assistantes familiales des antennes) ;
- Un **dispositif d'accompagnement depuis le domicile parental** : le Service Educatif Renforcé d'Accompagnement à Domicile (SERAD) doit permettre l'accompagnement des retours au domicile des enfants accueillis à la Pouponnière, au Jardin d'Enfants, en aval de centres maternels ou sur demande des services sociaux en amont d'un placement.

2.3

L'inscription dans un maillage partenarial important

Les institutions amenées à intervenir dans le cadre de l'Aide Sociale à l'Enfance sont nombreuses et répondent notamment aux ambitions des lois de 2007 et de 2016 sur la protection de l'enfance visant à renforcer la prise en compte de l'ensemble des champs de la vie de l'enfant dans le cadre des accompagnements et des accueils effectués au titre de l'aide sociale à l'enfance (santé, scolarité, insertion, loisirs).

De par ses missions, le CDE travaille en étroite collaboration avec la Justice, représentée par le Parquet et les Juges des Enfants.

De la même manière, le CDE travaille en étroite collaboration avec la Direction de la Solidarité et plus précisément les services de **l'Aide Sociale à l'Enfance** et de la Prévention. Le partenariat avec l'ASE et la Prévention contribue à garantir à chaque enfant accueilli au CDE un parcours personnalisé de qualité, la mise en œuvre de son Projet Personnalisé

d'Accompagnement et une harmonisation de celui-ci avec le Projet Pour l'Enfant (PPE). Ce partenariat est animé par des réunions régulières :

- Par le biais de synthèses régulières sur l'évolution de la situation de l'enfant ;
- Par des liens réguliers avec la Direction de la Solidarité et les territoires :
 - Participation de la Direction à certaines réunions de la Direction de la Solidarité, telles que le Comité de pilotage du Schéma ;
 - Tenue régulière de réunions entre les Directions de l'ASE et du CDE qui permettent d'échanger sur la situation particulière d'enfants, coordonner certaines orientations, et les missions respectives ;
 - Réunions biennuelles avec l'encadrement de l'ASE et du CDE.
- Par des projets co-construits avec les professionnels du Conseil départemental (Service d'Evaluation d'Urgence par exemple).

Le CDE, en tant que filiale du Département, bénéficie par ailleurs du soutien des services départementaux dans de nombreux domaines.



La Direction du numérique appuie le CDE dans l'élaboration d'un marché public relatif à l'évolution du réseau internet et de l'équipement informatique.

Outre le champ de la protection de l'enfance (prévention, établissements et services d'accueil et d'accompagnement), la prise en compte des besoins des publics accompagnés appelle un travail conjoint avec de nombreux partenaires.

Par ailleurs, le CDE bénéficie de l'appui de nombreuses associations locales.



L'Association « Pédiatrie enchantée » propose notamment des temps d'éveil musical sur le service de la Pouponnière.



L'Association « Blouses roses » propose un soutien scolaire individuel aux enfants accueillis au Jardin d'Enfants et aux Logis. Elle intervient également à la Pouponnière pour des temps d'accompagnement individuel.



L'association « Une Main Pour un Espoir » intervient régulièrement au cours de l'année au Jardin d'Enfants pour des moments festifs (Halloween, chasse aux œufs du printemps, fête de Noël).



L'association « du bonheur pour l'autre » finance sur la période estivale, différentes sorties pour l'ensemble des groupes de vie de Forbach

Le CDE s'intègre dans un dispositif départemental de la protection de l'enfance qui dispose de nombreux outils pour venir en aide aux enfants et à leurs familles.



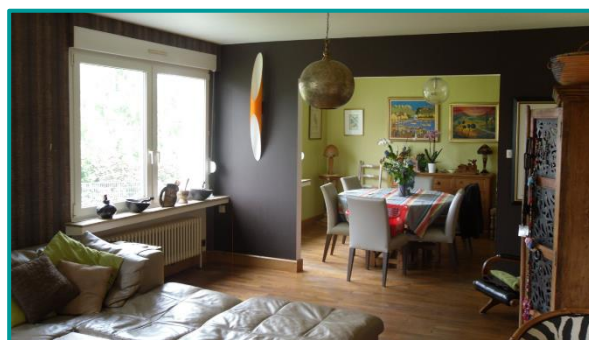
Le dispositif « Caméléon » propose un accompagnement en journée des adolescents bénéficiant d'une aide éducative au domicile parental. Il facilite les retours et maintien à domicile en apportant une aide complémentaire, notamment sur le volet de la remobilisation scolaire et l'insertion...



Le dispositif « Mousqueton » permet de maintenir le lien avec les jeunes régulièrement en fugue.



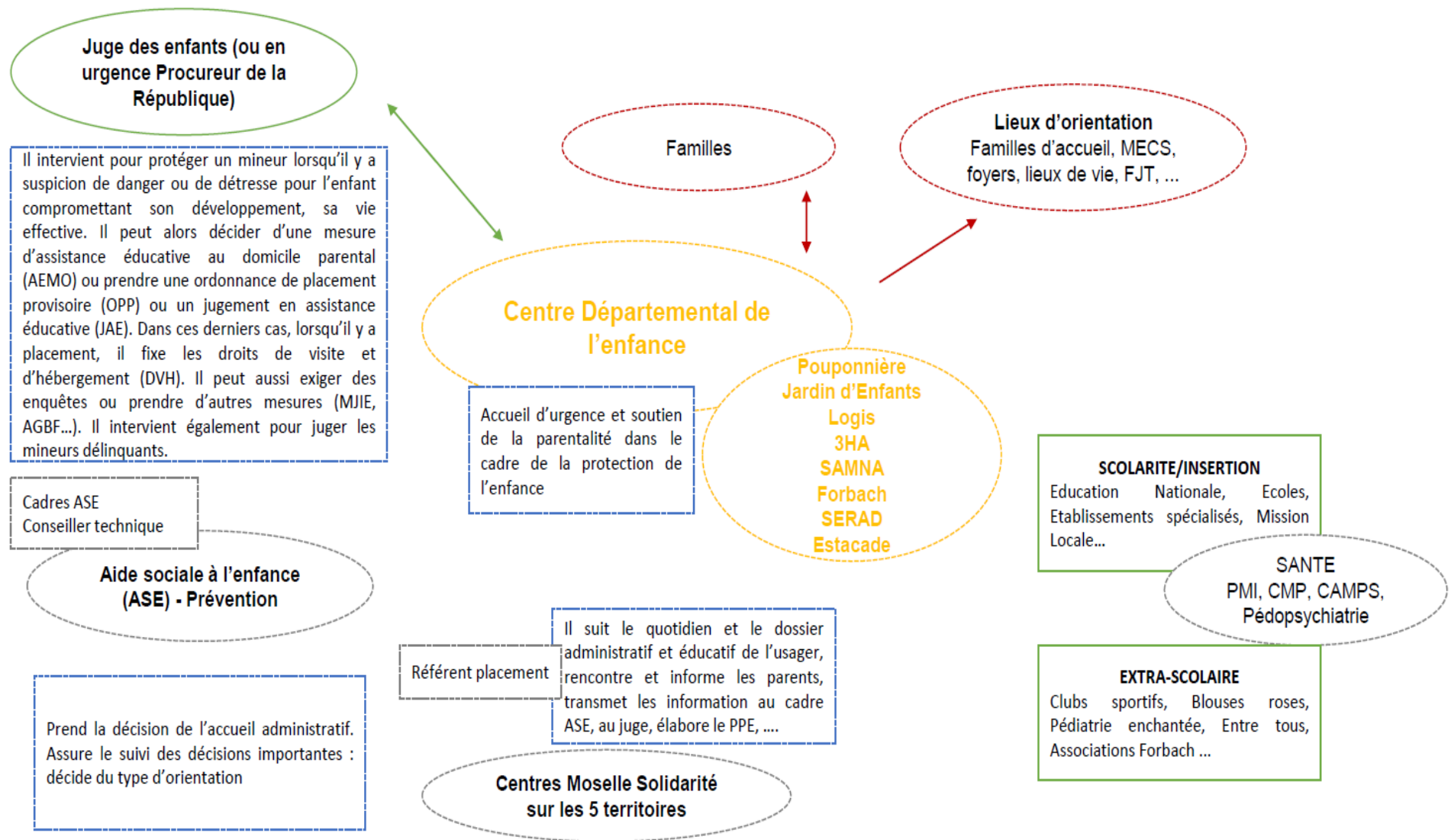
Chambre, Groupe 5, Forbach



Salon et salle à manger, Groupe 2, Forbach



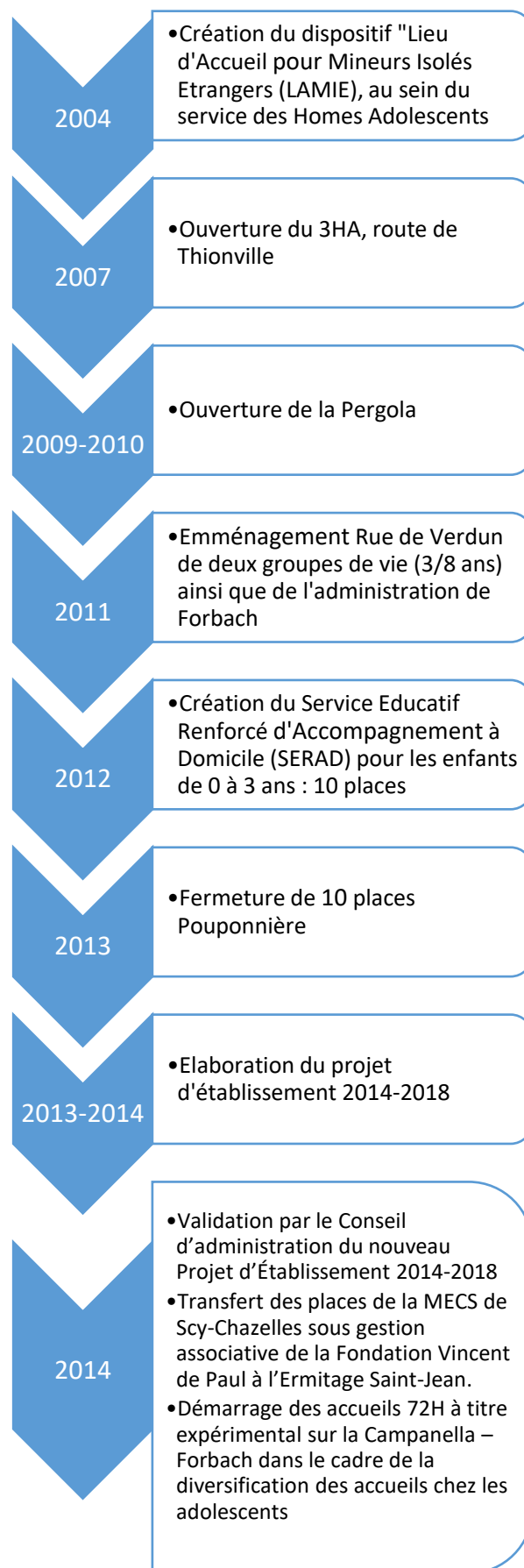
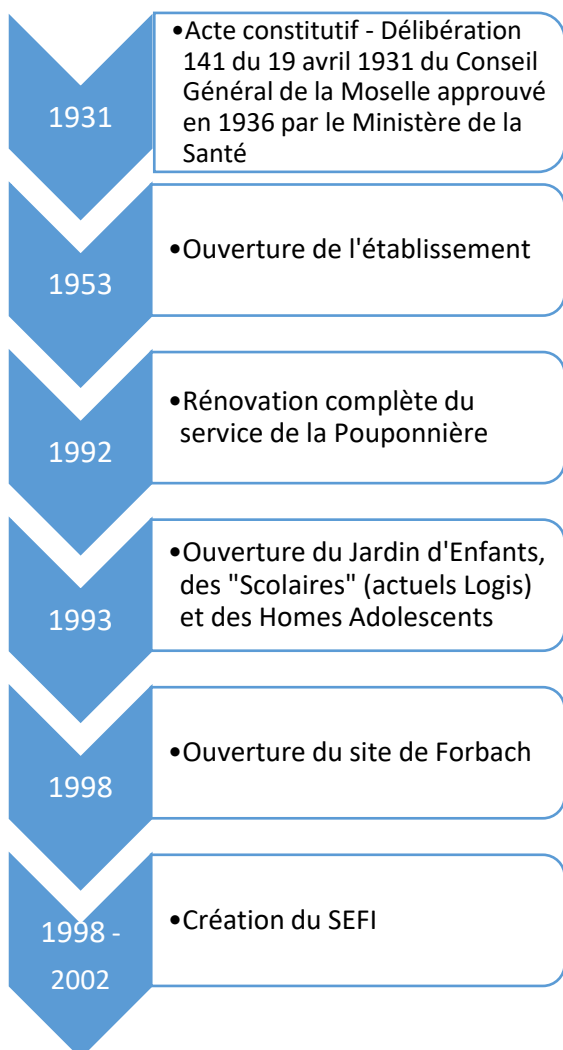
Chambre, groupe des Coccinelles, Metz

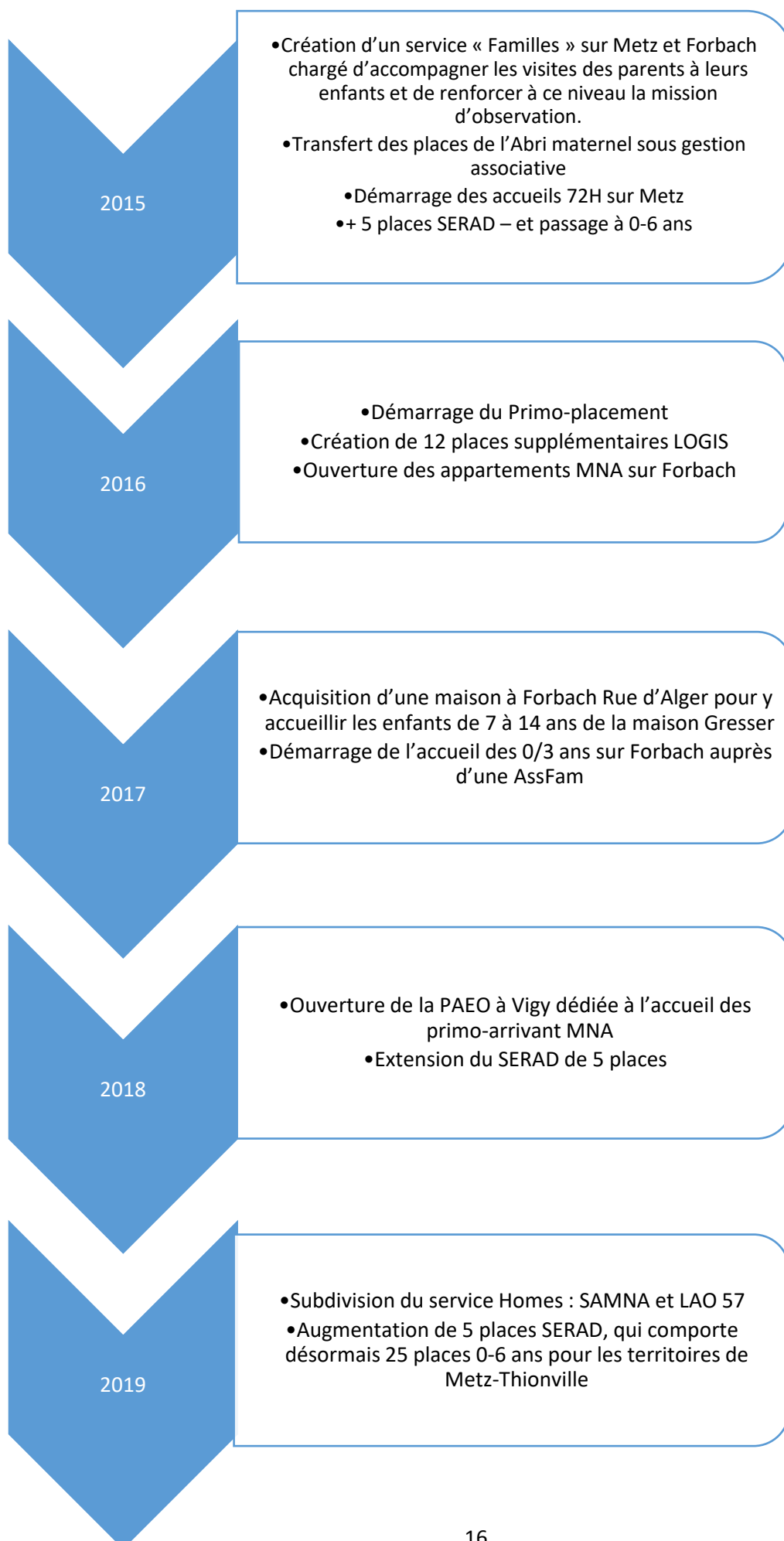


2.4

Un établissement en constante évolution pour répondre aux besoins des enfants : les étapes de la construction du CDE

La construction du Centre Départemental de l'Enfance de la Moselle et de ses différents dispositifs a suivi les étapes suivantes :





Les valeurs du CDE et ses principes d'intervention

Un ancrage fort dans les valeurs du service public

Le CDE, fort de son statut d'établissement public, fonde son action sur les valeurs républicaines de **non-discrimination, de neutralité, de continuité, d'adaptabilité et de proximité**.

Le fonctionnement de l'établissement répond à ces principes en accueillant de manière inconditionnelle les enfants qui lui sont confiés et ce, 24h/24, 7j/7 et 365j/an. L'établissement veille dans le cadre de son habilitation à s'adapter aux différentes situations qui lui sont présentées pour permettre une disponibilité permanente à l'accueil. **L'inconditionnalité de l'accueil et la continuité du service reposent tant sur le fonctionnement de l'établissement que sur l'engagement, la disponibilité et la solidarité constante de ses agents.**



De 2018 à 2019, le Jardin d'Enfants a ouvert un 5^{ème} groupe temporaire pour répondre au besoin d'accueil d'urgence à Metz pour les 3-10 ans.



A Forbach, quand un éducateur d'un groupe est absent de manière imprévue, un collègue d'un autre groupe vient le remplacer.



Au 3HA, les chambres sont régulièrement réorganisées pour accueillir un jeune malgré le sureffectif.

L'ancrage du CDE dans le cadre de la Laïcité Républicaine

En tant que service public, le CDE est soumis à une stricte obligation de neutralité, expression de la laïcité républicaine. En vertu de ces règles, les agents publics ne peuvent faire apparaître leurs opinions dans l'exercice de leurs fonctions.

Le CDE inscrit son action en référence à la **Charte de la laïcité dans les services publics** publiée le 13 avril 2007. Celle-ci fixe des obligations tant pour les professionnels que pour les usagers. Ainsi, « *tout agent public a un devoir de stricte neutralité. Il doit traiter également toutes les personnes et respecter leur liberté de conscience. Le fait pour un agent public de manifester ses convictions religieuses dans l'exercice de ses fonctions constitue un manquement à ses obligations* ». En ce qui concerne les usagers, ils ont « *le droit d'exprimer leurs convictions religieuses dans les limites du respect de la neutralité du service public, de son bon fonctionnement et des impératifs d'ordre public, de sécurité, de santé et d'hygiène. Les usagers doivent s'abstenir de toute forme de prosélytisme. Les usagers des services publics ne peuvent récuser un agent public ou d'autres usagers, ni exiger une adaptation du fonctionnement du service public ou d'un équipement public. Cependant, le service s'efforce de prendre en considération les convictions de ses usagers dans le respect des règles auxquelles il est soumis et de son bon fonctionnement. Lorsque la vérification de l'identité est nécessaire, les usagers doivent se conformer aux obligations qui en découlent. Les usagers accueillis à temps complet dans un service public, notamment au sein d'établissements médico-sociaux, hospitaliers ou pénitentiaires ont droit au respect de leurs croyances et de participer à l'exercice de leur culte, sous réserve des contraintes découlant*

des nécessités du bon fonctionnement du service. »



La pratique religieuse est autorisée. Elle doit se faire dans l'espace privatif de l'enfant et dans la discrétion.



La cuisine veille à proposer un menu de substitution aux enfants accueillis.

Le principe de **neutralité** implique une **tolérance et une acceptation de l'autre et de ses normes (notamment culturelles), seule à même de faire cohabiter des individus différents dans un cadre contraint**. La neutralité des agents du CDE vis-à-vis des enfants et de leur famille constitue de plus une condition *sine qua non* pour l'établissement d'une relation de confiance, non jugeante et transparente.

La neutralité se traduit au quotidien par les postures et principes suivants, partagés par l'ensemble des équipes du CDE :

Le respect de l'enfant, de ses coutumes.



Sur chaque groupe, l'enfant peut décorer sa chambre ou son espace au sein du dortoir comme il le souhaite (photos, posters, dessins...).

La bienveillance et l'empathie : qui se manifestent par l'impartialité affichée dès la première rencontre ainsi que sur le travail d'explication sur le placement.

L'égalité de traitement garantie à tous, dans le respect de la loi, tant dans l'accompagnement proposé que dans les conditions matérielles d'accueil.



Les enveloppes allouées à l'argent de poche et aux dépenses de vêtements font

l'objet d'un montant attribué en fonction de l'âge de l'enfant.



Les procédures « admission » et « accueil » explicitent les modalités d'organisation afin de favoriser un accueil d'égale qualité.

Favoriser la bientraitance et prévenir les maltraitements

« La bientraitance est une culture inspirant les actions individuelles et les relations collectives au sein d'un établissement ou d'un service. Elle vise à promouvoir le bien-être de l'utilisateur en gardant à l'esprit le risque de maltraitance ».

« La posture professionnelle de bientraitance est une manière d'être, d'agir et de dire, soucieuse de l'autre, réactive à ses besoins et à ses demandes, respectueuse de ses choix et de ses refus, une valorisation de l'expression des usagers, une démarche continue d'adaptation à une situation donnée ».¹



Une charte de la prise en charge éducative a été travaillée et rédigée par les équipes éducatives.



Sur le groupe des Coccinelles du Jardin d'enfants, l'équipe éducative a créé un espace dans lequel l'enfant peut demander à aller seul et dans lequel des jeux sont à disposition. Le « petit-monde » est ainsi un lieu où l'enfant peut s'extraire du collectif.



Orientation 1, Axe 5 – Action n°4 :

- La « violence institutionnelle » fait l'objet d'un groupe de travail départemental. A son issue, une déclinaison pratique pour le CDE pourra être élaborée.

¹ La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre, HAS, RBPP, 2008.

- *Un protocole relatif à la conduite à tenir en cas de suspicion de maltraitance sera élaboré.*

Violence : prévenir : favoriser une contenance institutionnelle

Les professionnels sont parfois confrontés à la question de la mise en œuvre de la contention physique. Celle-ci ne doit en aucun cas être ni généralisée, ni banalisée. Pour reprendre les termes de la RBPP de l'HAS « *dans les situations d'urgence, il est nécessaire de contenir celui qui commet le passage à l'acte. L'acte de contenance sera réalisé dans un esprit non de domination mais d'apaisement, en évitant la brutalité, l'humiliation et l'érotisation* ». ²



Les professionnels sont formés à la prévention et gestion des violences. Les incidents font l'objet d'un rapport d'évènement à destination de l'ASE. Les parents sont informés. Les évènements sont repris en équipe pluridisciplinaire avec l'encadrement.

Il s'agit de chercher à comprendre la violence, à l'expliquer mais de ne jamais ni la banaliser ni la justifier.

Pour prévenir la violence **la notion de contenance institutionnelle** est fondamentale. Cela passe par une posture qui renvoie cohérence et constance dans la réponse éducative apportée par les professionnels à l'enfant. Cela passe également par un comportement exemplaire qui reconnaît les émotions de l'enfant, les accompagne vers une expression socialement acceptable qui valorise le respect des règles, qui permet d'exprimer son individualité.

Le besoin d'un cadre fait de règles et limites fait partie du méta-besoin de sécurité nécessaire à l'enfant pour devenir un adulte équilibré. L'enjeu est l'intériorisation par l'enfant d'un ensemble de codes et valeurs sociales au service de son adaptation et de son insertion sociale. Est en jeu la capacité de l'enfant à se réguler sur le plan émotionnel et comportemental mais aussi à pouvoir reconnaître ses émotions et les exprimer sans agresser ses proches ou ses pairs et sans se mettre à la merci d'autrui.

Prévenir les violences c'est aussi **savoir sanctionner les transgressions**. Chacun est amené à transgresser à un moment donné, il est cependant nécessaire de distinguer le degré de gravité et d'intentionnalité. L'important c'est le sens donné à une parole établissant une relation avec la transgression. La sanction n'a pas besoin d'être admise du moment qu'elle est comprise. Plusieurs règles permettent de donner du sens à une sanction :

- Elle doit porter sur des actes et non sur la personne. L'enfant doit bénéficier d'une bienveillance inconditionnelle
- La sanction doit apparaître comme privative d'un avantage, d'une joie ou d'un droit partagé. Elle doit provoquer une sorte de frustration mais en aucun cas d'humiliation ou d'une privation disproportionnée (par exemple : la fête de Noël)
- La sanction se doit d'être accompagnée d'une réparation : un geste à l'intention de la victime permet de compenser le tort commis mais aussi par un acte positif réintégrer le lien social.

Les notions de proportionnalité et de gradation sont essentielles.

Dans la pratique éducative, il s'agit de privilégier les principes suivants :

² Conduites violentes en établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses, HAS, RBPP, 2008.

- Notification du désaccord en temps réel
- Sanction rapidement mise en œuvre si la transgression s'avère moindre
- Temporisation si elle est plus grave
- Sanction unique
- Réparation proportionnelle au dommage causé
- Décentralisation de l'acte vers la réparation

La mesure de réparation peut être créative, personnalisée, adaptée à chaque situation et même négociée avec le jeune. Il s'agit d'aider le jeune à comprendre ses pulsions, lui proposer d'expérimenter son inscription dans l'espace social, lui donner la possibilité de se projeter dans l'avenir.³



*Il existe un **Protocole général de prévention et de lutte contre les violences**. Celui-ci contient des notions éducatives ainsi que des **procédures pour l'accompagnement des agents victimes d'agression**. La Direction s'assure de sa mise en œuvre.*



Orientation 5, Axe 4, action 2 : Le dispositif de soutien psychologique des agents victimes d'agression sera formalisé dans le cadre d'une procédure.

Le dépôt de plainte est important pour ne pas banaliser la transgression de la loi, c'est pourquoi il est encouragé par la Direction. Les professionnels victimes d'un tel acte sont invités à porter plainte. Ils peuvent se faire accompagner de la personne de leur choix. En l'état actuel du droit, la Direction ne peut se substituer à la personne victime. En cas de procédure judiciaire, l'établissement peut mettre en place une protection fonctionnelle et accompagner les agents.

Respecter l'utilisateur c'est aussi respecter les règles de confidentialité et du secret professionnel partagé.

Les fonctionnaires et contractuels de droit public sont soumis au devoir de discrétion professionnelle prévu à l'article 26 de la loi du 13 juillet 1986. Par ailleurs, la révélation d'informations à caractère secret détenues dans ce cadre est sanctionnée par le Code pénal (article L226-13 du Code pénal). Les réseaux sociaux ne sont pas exempts de ces obligations. La jurisprudence ne tient pas compte ni de l'intentionnalité ni du caractère « privé » de la violation d'éléments secrets.

En revanche, l'article L.226-14 du Code pénal rend obligatoire ou autorise la levée du secret lorsqu'il y a mise en danger d'un mineur ou d'une personne vulnérable lorsqu'un professionnel a connaissance du caractère dangereux d'une personne.

Enfin, l'article L.226-2-2 du Code de l'action sociale et des familles rend possible le partage de certaines informations entre professionnels concourant à la mission de protection de l'enfant afin d'évaluer la situation et mettre en œuvre les actions d'aide à condition que ce partage soit limité strictement aux informations nécessaires à la réalisation de l'accompagnement et soit porté à la connaissance des titulaires de l'autorité parentale.

Le respect des droits des usagers est également garanti par le respect de la confidentialité et les règles régissant la gestion du dossier unique et l'accès à celui-ci. Le dossier d'un mineur est consultable par ses représentants légaux et les jeunes en âge d'y avoir accès.

³ TREMINTIN Jacques, Le sens de la sanction dans l'action éducative, Lien social, n°918, février 2009.



La demande d'accès est transmise au bureau des admissions. Après vérification des données d'identité, le dossier est préparé. Un accompagnement est proposé. Des copies peuvent être faites.

Les fondements éthiques et éducatifs guidant l'action du CDE au quotidien

Outre les principes structurants du service public, l'ensemble des équipes du CDE partage un socle de principes éducatifs et de références théoriques, présentés *infra*. Ils viennent soutenir un questionnement éthique, dont l'importance a été développée dans une RBPP de l'HAS.⁴

Ils constituent des **repères d'action au quotidien et favorisent une pratique institutionnelle cohérente** et qui contribuent à garantir « un cadre de suppléance compensateur structurant », tel que développés dans le rapport MARTIN-BLACHAIS intitulé « démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant ».⁵

Ce sont des objectifs qui portent une ambition. Ils font toutefois l'objet d'adaptations au regard des réalités pratiques.

Offrir un cadre d'accueil bienveillant et protecteur

Le placement constitue un événement pouvant faire violence à l'enfant comme à sa famille (séparation, incompréhension de la décision pouvant engendrer colère et culpabilité...) qui nécessite de prendre le temps d'écouter et de comprendre chacun. Cette prise

en compte des attentes et de la situation de chacun permet :

- 1) de co-construire un projet personnalisé adapté à la situation de l'enfant, de sa famille et des besoins qu'ils expriment et,
- 2) de poser des repères et un cadre éducatif favorisant l'apprentissage et l'intégration.

L'accueil en urgence intervient souvent suite à une crise ou à une situation difficile dans l'environnement familial de l'enfant. Il conduit à de nombreuses ruptures : familiales, amicales, géographiques, dans les activités scolaires et de loisirs...

C'est pourquoi, les professionnels du CDE font en sorte d'offrir un cadre d'accueil sécurisant et apaisant favorisant la compréhension de la situation par les enfants et leur famille.



Sur les Razmokets et les Marmottes, les enfants préparent un dessin d'accueil pour l'enfant qui arrive. L'éducateur lui propose un doudou.



Au Jardin d'Enfants, les professionnels impriment des photos de la famille qui sont accrochées près du lit de l'enfant.

Si cette rupture peut être positive et nécessaire, sa répétition est insécurisante. C'est pourquoi, le CDE veille à garantir une certaine continuité dans son organisation et son fonctionnement.

La structuration de la journée et de la semaine autour de rituels constitue un principe éducatif important en termes de sécurisation.

La présence récurrente des mêmes professionnels va alors faire repère.

⁴ Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux, HAS, RBPP, 2010.

⁵ Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance, Rapport MARTIN-BLACHAIS, février 2017.



Sur les groupes des Razmokets et des Marmottes, un train symbolise les différents jours de la semaine, sur chaque wagon figure la photo des professionnels qui travaillent chaque jour.



Les services techniques interviennent aussi vite que possible pour sécuriser et remettre en état les locaux. Le SEFI encadre des chantiers jeunes lors desquels les jeunes réalisent de menus travaux de réfection dans l'établissement.



Un éducateur est toujours présent pour accompagner l'échange téléphonique entre l'enfant de moins de 14 ans et son parent.



Des notes de service et protocole organisent les règles de sécurité (ex : note de service relative aux baignades en été).



Un protocole « fugue » organise les démarches à réaliser. Toute fugue d'un mineur de moins de 14 ans est automatiquement considérée comme « inquiétante ».



Il existe des protocoles de soins et administration de médicaments ainsi que des conduites à tenir relatives à différentes situations sanitaires.

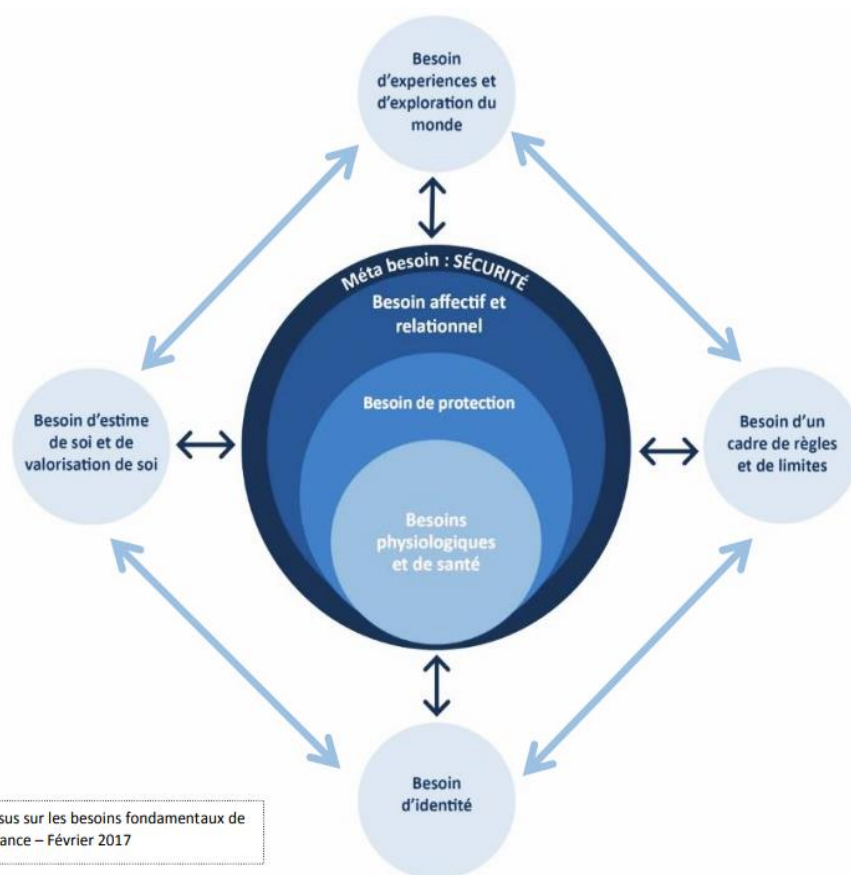
Les premiers jours sont souvent sensibles, c'est pourquoi les équipes prennent le temps de rencontrer l'enfant, lui expliquer comment va se dérouler son séjour, les règles de vie et sont attentives à ses ressentis.

Centrer notre action sur l'enfant et la prise en compte du méta-besoin de sécurité

La centration sur l'enfant, c'est prendre en compte l'intérêt supérieur de l'enfant, sa nécessaire protection du fait de sa minorité et

de sa vulnérabilité, la responsabilité de la préservation de son développement avant toute autre considération.

Il peut s'agir d'arbitrer entre plusieurs besoins fondamentaux car ils ne peuvent parfois être toujours tous satisfaits. La question à laquelle nous essayons de répondre est : dans cette situation concrète à laquelle l'enfant est confronté : « quel est le besoin qui doit être satisfait en premier lieu ? ». Cette orientation retenue par le rapport MARTIN-BLACHAIS privilégie la satisfaction du besoin de sécurité physique et affective, besoin qui englobe les autres besoins fondamentaux et est essentiel à l'acquisition des habiletés (physiques, psychologiques, langagières, d'apprentissage, d'estime de soi et de relations aux autres) nécessaires à l'autonomie et à la socialisation. S'ajoutent également le besoin d'expériences et d'exploration, le besoin d'un cadre de règles et de limites, d'estime de soi, de valorisation de soi et le besoin d'identité. La sécurité physique et affective est liée à la possibilité pour l'enfant de compter sur une figure d'attachement capable de sensibilité, de disponibilité, de stabilité, de prévisibilité et de pérennité.



Source : Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance – Février 2017



Chambre, groupe des Coccinelles, Jardin d'Enfants



A la Pouponnière, l'encadrement limite autant que faire se peut de multiplier les intervenants auprès des enfants, afin que l'enfant puisse se centrer sur des figures d'attachement stables.



Au Service Familles, l'évaluation de la relation parent-enfant et de la qualité de la prise en charge peut conduire à préconiser une réduction du rythme ou de la durée des visites.



La lecture d'une histoire du soir permet d'installer une sécurité affective entre l'enfant et les professionnels du CDE.



Orientation 4 -Action 7 : Les accès et circulations au site principal de Metz vont être sécurisés en limitant la possibilité pour les personnes extérieures et les voitures de rentrer.

Prendre en compte les connaissances issues des neurosciences pour faire évoluer nos pratiques auprès des enfants

Les études réalisées sur le cerveau des enfants ont permis de constater que *« l'environnement détermine la qualité du développement des potentiels innés du nouveau-né : ils se révéleront, ou non, selon les possibilités offertes par l'environnement »*.⁶

Il en ressort par ailleurs que *« les traumatismes relationnels précoces peuvent, via notamment l'activation excessive du système hormonal de gestion du stress, avoir des conséquences en termes d'atteintes sur la mise en place de l'architecture et sur le fonctionnement du cerveau des jeunes enfants. Si ces*

problématiques ne sont pas considérées à temps, elles peuvent générer des effets durables à long terme ».

De plus, ces études montrent en quoi en dessous de 5 ans, le cerveau archaïque et émotionnel prédomine chez l'enfant, ce qui explique des « tempêtes émotionnelles », sortes de « décharges ». Chaque fois que l'adulte va venir apaiser et faire preuve d'empathie envers l'enfant par des mots et gestes calmes, il va contribuer à renforcer la confiance de l'enfant et faire mûrir son cerveau.

Il ne s'agit pas de faire preuve de laxisme mais bien de donner des repères avec bienveillance, sans humilier, ou poser des étiquettes. En revanche, la chaleur, l'empathie génèrent une réaction biologique ayant un effet extrêmement positif sur le cerveau et la santé mentale.⁷

Chez des enfants n'ayant pas bénéficié d'une telle attitude parentale, l'enjeu est d'autant plus important qu'il s'agit de briser un cercle vicieux en transformant le fonctionnement du cerveau et les comportements de l'enfant. Le cerveau étant malléable, l'effort d'empathie réalisé par les adultes qui entourent l'enfant est un facteur de résilience fondamental.

D'autres réflexions doivent également venir nourrir notre pratique, telle que celle portée par GAILLARD⁸ qui décrit l'apparition d'une mutation du fonctionnement psychosociétal des enfants et adolescents du XXIème siècle. A partir de la description des changements observés (absence de la culpabilité par principe, une réflexivité soutenue par le couple « émotion-action », glissement du désir vers le besoin, contraction du temps, absence de

⁶ ONPE, Penser petit - Des politiques et des pratiques au service des enfants de moins de 6 ans confiés, 2019.

⁷ GUEGUEN Catherine, <https://apprendreaeducer.fr/catherine-gueguen-pediatre-bienveillance-fondamentale/>.

⁸ GAILLARD Jean-Paul, Enfants et adolescents en mutation, Mode d'emploi pour les parents, éducateurs, enseignants et thérapeutes, ESF, 2020.

soumission à l'autorité de mode paternel, rapport a-hiérarchique), il propose d'en tirer des pistes pour réinventer l'acte éducatif : la conversation et la négociation deviennent les moyens principaux de « co-développement » entre l'enfant et l'adulte plutôt que la soumission et l'éducation punitive.

Promouvoir les droits des enfants et des familles

L'information de l'utilisateur est un préalable essentiel au respect de ses droits. Au-delà du respect de l'obligation réglementaire, il s'agit de faire de ce droit un support pour rendre chaque usager acteur de son accueil, de son accompagnement et de son projet.

Ainsi, à son arrivée, le fonctionnement de l'établissement, le déroulement du séjour et les règles de vie sont expliqués à l'enfant de manière adaptée à son niveau de compréhension.



Orientation 1, Axe 2 - Action 2 : L'entretien d'admission avec les parents dans le mois suivant l'accueil de leur enfant est remis en place. Il est animé par le Service d'Evaluation d'Urgence et ou un représentant du service d'accueil.

A cette occasion, sont remis le **Livret d'Accueil** dans lequel figure la **Charte des Droits et Libertés de la Personne Accueillie**.

Le cadre de travail en collaboration, les droits et les devoirs de chacun sont formalisés dans le **Contrat de Séjour/Document Individuel de Prise en Charge**.

Ces documents sont un support d'échanges pour s'assurer de la bonne compréhension des

missions du CDE, du cadre d'accompagnement.



Une procédure explicite les modalités de remise des outils de loi 2002-2 et échanges avec la famille.

L'association des enfants et leur écoute reposent sur différents canaux :

- **Les réunions d'expressions des jeunes**, instituées sur différents groupes
- La représentation des usagers aux Conseil d'administration par l'intermédiaire de l'Association « Entre Tous »/ADEPAPE

Les membres de cette association assurent également une permanence et des visites sur les différents services éducatifs du CDE.



Orientation 1, Axe 4 : renforcer la participation des usagers à la vie de l'établissement par la mise en œuvre de deux actions :

- La **création d'un Conseil de la Vie Sociale** pour les 7 – 18 ans avec l'objectif minimal de 3 séances par an pour permettre aux jeunes accueillis d'être informés et de se prononcer sur les projets institutionnels de l'établissement
- La **représentation des usagers au Conseil d'Administration** via l'attribution d'au moins un siège à compter de 2021.

Ce sont des espaces de citoyenneté pédagogique et garants de la liberté d'expression des personnes accueillies tel que rappelé par l'HAS.⁹

Afin d'identifier et de répondre au mieux aux besoins fondamentaux, l'approche menée au CDE repose sur le processus suivant : 1) j'écoute ou je favorise la parole, l'expression de l'enfant pour ensuite 2) entendre cette

⁹ L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance, HAS, RBPP, 2014.

parole 3) j'analyse la parole 4) je donne une réponse et 5) j'accompagne la réponse donnée pour combler le besoin.

La volonté d'informer et de communiquer dans le respect de la décision judiciaire et de l'intérêt de l'enfant est essentielle. Elle est une condition incontournable de la cohérence de notre action, de la confiance, que peuvent-nous accorder les parents et les partenaires.

L'intervention partagée auprès des enfants et de leurs parents et avec eux est particulièrement à l'œuvre dans l'élaboration du **Projet Personnalisé d'Accompagnement** (PPA).

Ce projet réalisé dans la mesure du possible en concertation tient compte des potentialités et difficultés propres à chaque personne accompagnée, de ses besoins et de ses attentes. C'est en cela qu'il est personnalisé.

Favoriser la convivialité, les échanges et l'ouverture sur le monde extérieur

L'ensemble des démarches partenariales, les conventions formalisées dans lesquelles s'inscrit le CDE avec les acteurs du sport (clubs) et de la culture (médiathèques, bibliothèques) permettent de favoriser la socialisation des enfants confiés au CDE et de leur proposer des activités extérieures en fonctions de leurs appétences.



*Les enfants bénéficient d'une ouverture culturelle dans le cadre notamment des **Belles Rencontres** organisées par le Département.*



Le travail en réseau contribue également à cette ouverture : c'est le cas par exemple de l'inscription d'enfants au Conservatoire de Forbach ou des visites réalisées par les enfants du Jardin d'Enfants au Centre Pompidou-Metz.

Travailler avec les familles dans un contexte de suppléance ou de co-éducation : vers le soutien à la parentalité

Comment être parent lorsque l'on est séparé de son enfant, lorsque le quotidien est émaillé d'interventions éducatives ? Comment respecter les droits des titulaires de l'autorité parentale dans ces contextes ?

Le travail auprès des familles fait partie intégrante de la mission de protection de l'enfance mais soulève des enjeux paradoxaux :

- Permettre à l'enfant de s'intégrer pleinement à son nouveau lieu d'accueil à caractère familial
- Ne pas remettre en cause la capacité des parents à être vécu comme tels
- Savoir gérer ce que l'enfant ramène dans l'institution de sa problématique familiale
- Faire en sorte que l'enfant puisse, s'il le souhaite, continuer à aimer ses parents, tout en finissant peut être à aimer sa famille d'accueil ou ses éducateurs

Les enjeux de la relation aidant-aidé, les limites de la recherche de l'adhésion dans un contexte judiciaire et contraint sont également à prendre en compte.

Le préalable est le respect des droits fondamentaux des parents en tant qu'individus et en tant que titulaires de l'autorité parentale, telle que définie par l'article 371-1 du Code civil.

Au-delà de son respect, il s'agit de favoriser l'implication des parents.

Plusieurs niveaux peuvent être identifiés :

- Niveau 1 : information du parent sur tout ce qui concerne le quotidien de l'enfant
- Niveau 2 : sollicitation de l'accord du parent sur tout ce qui relève de décisions importantes
- Niveau 3 : implication concrète du parent (accompagnement à des rendez-vous,

mise en place de stratégies éducatives communes...)

La loi prévoit l'obligation d'avoir l'accord des parents pour toutes les décisions considérées comme des *actes non usuels*. Ils concernent principalement la santé (choix d'un traitement, interventions chirurgicales, médecine parallèle...), la scolarité (inscription en établissement privé, filière d'orientation...), le parcours de l'enfant (choix du lieu d'orientation...), les activités (loisirs, colonies, ...).



Les infirmières informent systématiquement les parents des rendez-vous médicaux de leurs enfants et de l'état de santé. Quand c'est adapté à la situation de l'enfant, elles proposent au parent d'être lui-même présent au rendez-vous.

Au-delà de l'obligation de solliciter l'autorité parentale sur ces points, les professionnels du CDE associent les parents aux décisions concernant le quotidien de l'enfant (actes usuels).



La rentrée scolaire est un moment essentiel dans la vie des enfants et des parents : en maternelle et en primaire, ceux qui le souhaitent sont conviés à être présents et à accompagner leur enfant (sauf décision judiciaire contraire).

Les professionnels du CDE accompagnant les enfants séparés de leurs parents privilégient l'action dans le **cadre de la suppléance** et non de la substitution, en ce sens qu'ils font parfois à la place des parents mais ne les remplacent pas.¹⁰ La frontière entre les deux notions n'est pour autant pas toujours évidente. Elle a surtout l'intérêt de nous amener à rester vigilants à la fonction prise auprès de l'enfant.

¹⁰ DURNING définit la suppléance familiale comme « l'action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches d'éducation et d'élevage habituellement effectuées par les familles, mises en œuvre

La notion de travail avec les familles recouvre plusieurs dimensions mises en œuvre par les différents services du CDE

Travail avec l'enfant sur les liens familiaux et le rôle du service Familles



Il s'agit de permettre à l'enfant de parler de sa situation familiale, de l'aider à comprendre les motifs du placement, d'échanger avec la famille sur les décisions prises et leur fonctionnement.



Avec les pré-adolescents et les adolescents et leur famille, les visites peuvent se transformer en entretiens de médiation : l'équipe, sur la base de la systémie, accompagne la famille pour mieux en comprendre la dynamique, en s'appuyant sur ses compétences ; un travail autour du génogramme peut par exemple être réalisé pour accompagner la démarche et permettre à la famille de se re-penser et d'évoluer dans ses fonctionnements. Dans ce contexte, c'est la famille qui est mise en situation de s'approprier les objectifs de l'accompagnement et de penser ses propres solutions.

Permettre aux parents d'expérimenter les actes de la vie quotidienne tout en étant accompagnés



Lorsque la relation parent/enfant le permet et que les manifestations du bébé sont encourageantes, il est proposé aux parents de réaliser les soins de nursing de leur enfant : donner le biberon, baigner son enfant, autant de gestes habituels dans la relation parent/enfant qui participent à accroître le lien et à permettre aux parents d'être dans leur rôle auprès de leur jeune enfant.

partiellement ou totalement hors du milieu familial dans une organisation résidentielle », cité in DURNING Paul, Education et suppléance familiale en internat, Paris : CTNERHI, 1986. p. 102.



Les parents sont systématiquement contactés en cas de crise pour ne pas les marginaliser dans le cadre du placement de leur enfant.



Atelier « Parent-thèse » : au SERAD, l'accompagnement se fait en principe au domicile des familles. Avec quelques exceptions toutefois : en particulier, l'atelier « Parent-thèse », groupe de parole à destination des parents des enfants confiés, permet de réunir les familles, de décentrer les échanges autour des questions éducatives. Les participantes, mères et professionnelles, questionnent et transmettent leur expérience pour en faire profiter les autres. Le groupe se nourrit ainsi des expériences de chacune, ce qui vient favoriser le lien social et la confiance en soi.



Le Service d'Évaluation d'Urgence a notamment pour objet de réaliser ce travail dès l'accueil. Si le placement perdure, le Service Familial ou le SERAD et les services d'accueil prolongent ce travail dans un cadre dynamique et évolutif.

Une approche systémique qui s'appuie sur les compétences des enfants et des parents et repose sur des outils dédiés et régulièrement mis à jour

Cette approche permet au CDE de réaliser une évaluation globale de la situation de l'enfant et de son environnement, dans le cadre contraint de celui du placement, en permettant aux enfants et aux parents de développer leurs résiliences.



Cette approche repose sur des outils et référentiels dédiés (référentiel d'observation des compétences sociales, génogramme par ex.) régulièrement actualisés par les formations proposées par les IRTS, l'apport des neurosciences et des protocoles, ainsi que des apports théoriques personnels des professionnels.

Ils permettent à la fois de proposer une approche systémique de la situation et de

s'appuyer et valoriser les compétences des enfants comme des parents et ainsi de développer leur estime de soi.

L'actualisation des protocoles et outils d'évaluation, qui sera réalisée dans le cadre du plan d'action permettra la pleine et entière prise en compte de la démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant.



Orientation 1, Axe 2- Action 3 : prévoir le renforcement des compétences et outils relatifs à l'évaluation de la situation de l'enfant, en formant les professionnels au référentiel ESOPPE développé par le CREA Rhône-Alpes-Auvergne.

Innover dans les pratiques éducatives pour permettre la rencontre

Les professionnels du CDE accompagnent les enfants, leurs familles dans toute leur singularité. Le travail se fonde sur la rencontre. Celle-ci est rarement immédiate et simple. Plus souvent, elle se joue dans des espaces inattendus, pour lesquels il faut sans cesse innover.

La réponse éducative ne peut être qu'individuelle et singulière. Elle engage le professionnel. HEBERT parle « d'improvisations intuitives » en écho à ces moments où au détour d'une activité ou dans un moment en creux ou en attente, surgit un sujet, s'invente un lien, et se fonde donc la pratique de l'éducateur.

Dans un contexte de contraintes financières, d'une réglementation stricte, les professionnels font le pari que des choses peuvent encore se faire dans ces interstices :

« Réaction imprévue de l'éducateur, ou un mouvement surprenant de sa part, entraîne chez l'autre une amorce de déconstruction/reconstruction du lien, comme s'il lui fallait alors trouver un autre ajustement.

On peut penser que l'agir imprévu de l'éducateur déconstruit quelque chose touchant à la représentation conventionnelle que la personne aidée avait de lui, comme si l'éducateur, dans l'évènement, se montrait différent du « prêt à porter » dans lequel il était enfermé »¹¹.

Un enfant n'apprend pas à marcher sans tomber. L'important c'est qu'il ne se sente pas seul dans cet apprentissage, que l'adulte soit là pour éviter que la chute ne soit pas dangereuse, pour le ré-assurer, lui tendre la main pour l'aider à se relever.

Travailler avec l'humain c'est aussi accepter de ne pas tout maîtriser. La prise de risque c'est d'abord celle de la rencontre.

La Direction encourage les professionnels à être force de proposition, leur laisse une marge d'action éducative, tout en étant garante de leur sécurité et du respect de la décision judiciaire.



L'équipe d'accompagnement des adolescents permet de mettre en place des accompagnements véritablement individualisés avec des jeunes qui ne parviennent pas à se saisir de leur placement, sont en décrochage scolaire, dans des conduites à risque. A partir de supports éducatifs (cueillette de fruits et légumes, soins aux animaux...), il s'agit de créer ou recréer un lien éducatif.



Le **SEFI** permet de proposer un accompagnement scolaire et à l'insertion professionnelle personnalisé : évaluation du niveau scolaire, remise à niveau, ateliers pédagogiques...



Le **CDE** s'appuie également sur les dispositifs externes tels que **Caméléon** et **Mousqueton** qui interviennent auprès de jeunes régulièrement en fugue et décrochage scolaire.



Pièce de vie, groupe des Chenilles, Jardin d'Enfants

¹¹ HEBERT François, Le moment éducatif, in Chemins de l'éducatif, DUNOD, 2014.

La mission d'accueil, évaluation, orientation

3.1

Accueillir en urgence au plus près du lieu d'origine de l'enfant

Le CDE, foyer de l'enfance 0-18 ans, articule son action autour du triptyque « **accueil, évaluation, orientation** ».

Le foyer de l'enfance est là pour garantir la possibilité d'une mise à l'abri d'un enfant, à tout instant, quel que soit le motif de la séparation et les difficultés de la famille et de l'enfant.

Le CDE accompagne les enfants et leurs parents dans ce temps spécifique d'après séparation pour comprendre avec eux ce qui s'est passé et penser avec eux la suite, et ce toujours dans une logique de centration sur l'enfant.

Le CDE représente un temps particulier pour l'enfant et sa famille qui fait partie de leur histoire, une sorte de « sas », qui va permettre d'apaiser les émotions et les relations, permettre à chacun de se projeter plus sereinement ensemble ou dans un lieu séparé autre.

L'intérêt de cette mission, de sa spécificité, nous en sommes convaincus et nous souhaitons la présenter ici pour mieux la partager.

Le contexte et cadre d'accueil

La notion d'urgence et de premier accueil

La notion d'urgence est laissée à l'appréciation de l'autorité judiciaire qui, se basant sur les dispositions de l'article 375 du Code civil, estime que *la « santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises »* et ce avec un degré tel qu'il y a nécessité de retirer immédiatement l'enfant ou la fratrie du domicile parental.

En termes d'organisation, cela signifie que le CDE peut accueillir à tout moment 24h/24, 365 jours sur 365. La priorité étant la mise à l'abri, cela veut aussi dire que parfois l'enfant sera accueilli en sureffectif si les conditions de sécurité le permettent.

Pour autant en coordination avec l'Aide Sociale à l'Enfance, l'accueil est, dans toute la mesure du possible, « organisé » de telle sorte à accompagner ce temps de séparation.



La procédure « Accueil » rappelle les fondamentaux relatifs à l'organisation administrative dans le cadre d'une admission au CDE.

Par le passé, le CDE était régulièrement mobilisé par des accueils dits « par défaut », intervenant dans le cadre d'une rupture de lieu d'accueil. Or, le CDE n'est pas organisé pour intervenir comme un lieu de séjour de rupture. Le ré-accueil est souvent vécu difficilement par l'enfant.

Le Schéma départemental a permis de travailler ces situations en concertation avec l'ensemble des structures afin d'éviter les ruptures. Aussi, le CDE est considéré comme le lieu du premier placement et non un lieu de réaccueil. Cette notion est importante en termes de parcours de l'enfant. Le séjour au CDE est celui de l'évaluation fine de la situation de l'enfant et de sa famille, temps nécessaire avant une éventuelle orientation dans un autre dispositif.

Les cadres juridiques d'accueil

L'admission peut se réaliser dans différents cadres juridiques.

L'accueil administratif

L'accueil d'un mineur au CDE peut également avoir lieu dans un cadre administratif, conformément à l'article L.223-2 du CASF.

Il peut avoir lieu dans le cadre d'un **Accueil Provisoire** lorsque le placement est à la demande des parents ou se fait avec l'accord écrit de ces derniers.

L'**Accueil Temporaire 72H** permet également d'accueillir un mineur en situation d'abandon du domicile familial, en cas de danger immédiat ou de suspicion de danger immédiat sous réserve d'en avoir informé l'autorité parentale et le Procureur de la République.



Le Département de la Moselle a étendu ce cadre d'accueil aux jeunes entre 14 et 17 ans en situation de conflit familial, voulant ou ne pouvant rentrer au domicile familial, adhérant au dispositif, et dont la résidence des parents se situe dans le Département. (Cf. Cahier des Charges)

Le **Recueil Provisoire 5 jours** permet d'accueillir en urgence un mineur lorsque le représentant légal est dans l'impossibilité de donner son accord. Le Procureur de la République en est immédiatement informé.

L'accueil judiciaire

L'accueil peut découler d'une décision judiciaire prise par le Juge des Enfants ou le Procureur de la République ou son substitut. Cet accueil est régi par les articles 375 et suivants du Code civil. Il se fait sur la base d'une Ordonnance de Placement Provisoire (OPP). En principe, le mineur est confié à l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Parfois, le CDE est amené à accueillir des enfants ayant déjà fait l'objet d'une mesure de protection sous la forme d'un Jugement en Assistance Educative (JAE).



*Le dispositif de **Primo-placement** permet un travail intensif avec le jeune et sa famille. Il s'adresse aux jeunes âgés de 15 à 18 ans. D'emblée le placement est défini pour 3 mois avec un objectif de retour à domicile à cette issue. Après un premier temps en individuel avec le jeune sur l'extérieur, un travail d'entretiens réguliers s'engage.*

Un accueil ayant vocation à être limité dans le temps

La durée d'accueil a une limite cible fixée entre 6 et 9 mois.

Cette durée poursuit un double objectif :

- Assurer une fluidité du dispositif de protection de l'enfance : c'est-à-dire garantir une capacité d'accueil à tout instant et ainsi répondre à la mission d'accueil d'urgence
- Garantir des conditions d'accompagnement de qualité et la projection dans une orientation adaptée :

Lors de son accueil au CDE, un enfant est amené à rencontrer de nombreux autres enfants restant quelques jours à plusieurs mois. Par ailleurs, la mission d'accueil d'urgence conduit à une hétérogénéité des profils des enfants accueillis. De plus, les fortes sollicitations liées à la mission (démultiplication des réunions, audiences, écrits...) affectent notre capacité à assurer une prise en charge individualisée quotidienne.

Lorsque l'enfant est accueilli sur une famille d'accueil Estacade ou sur les antennes, la durée doit aussi rester limitée afin que l'enfant puisse se projeter dans un autre lieu d'accueil. Plus l'enfant reste, plus il lui sera difficile de partir, de se séparer et finalement de s'attacher à son nouveau lieu d'accueil.

Le CDE joue son rôle de « sas » permettant d'apaiser la situation. Au-delà de 6 mois, les professionnels observent une inversion des effets bénéfiques du placement.

3.2

Observer, évaluer, accompagner et orienter

La démarche d'évaluation

L'évaluation de la situation démarre dès l'admission au CDE. Elle vise à répondre aux questions-clés suivantes : qu'est ce qui a rendu la séparation nécessaire ? Quels sont les causes et les facteurs de crise et de dysfonctionnement qui ont motivé le placement ?

L'évaluation repose sur le croisement de l'observation de l'enfant sur son lieu de vie (rôle des services éducatifs) et des observations et évaluations menées par les Service Familles (v. *infra*) et s'appuie sur différents outils, référentiels et trames.



Le CDE a développé le **référentiel d'observation des compétences parentales (ROCS)**.

Les professionnels de la Direction de la Solidarité de la Moselle se forment au référentiel d'évaluation participative en protection de l'enfance *ESOPE* qui poursuit plusieurs objectifs :

- Une culture d'évaluation partagée

- Une équité de traitement des enfants et des familles
- Une adéquation des projets d'accompagnement et de protection par leur ancrage sur une caractérisation plus précise et rigoureuse des situations

Ces enjeux sont partagés par le CDE en tant que lieu d'évaluation mais aussi d'accompagnement.

La trame de questionnement et les outils cliniques du référentiel s'appuient sur les cadres de recherche les plus récents :

- Théorie de l'attachement
- Approche écosystémique
- Clinique du Trauma

Centrés sur une approche développementale et soutenue par les résultats des neurosciences, ces cadres référentiels viennent répondre aux différentes dimensions de la situation de l'enfant à évaluer tel que requis par la loi de 2016 et ses décrets d'application. Cette approche a nourri le rapport MARTIN-BLACHAIS relatif à la Démarche de Consensus sur les Besoins Fondamentaux en Protection de l'Enfance et doit guider l'évaluation réalisée au CDE.

Ces outils permettent de réaliser une évaluation globale, portant sur les trois dimensions suivantes :

AXE 1 : Les besoins de l'enfant au regard de son âge, de son développement et de sa singularité :

Il s'agit d'évaluer le bien-être de l'enfant, au moment de l'accueil puis au cours du placement, en tenant compte du fait que la maltraitance peut impacter le développement de l'enfant à tous ses niveaux : physique, sensorimoteur, affectif et social, cognitif, moral, sexuel.



Orientation 1 – Axe 2 – Actions 3 : A l'avenir, cette évaluation s'efforcera de s'appuyer sur la référence à des échelles

développementales. Elles agissent comme un indicateur de suivi pour comprendre la nature des éventuels préjudices subis, de rendre compte de la distorsion avec un « enfant ordinaire ».

L'évaluation tient compte de la singularité et de la temporalité de chaque enfant et notamment un besoin particulier lié à une situation de handicap.

AXE 2 : Les relations avec les parents et les capacités des figures parentales

Liens d'attachement

L'évaluation porte également sur les relations de l'enfant avec ses parents. Plus que la quantité, il s'agit d'évaluer la qualité de cette relation, le type d'attachement à l'œuvre.

Les services d'accueil contribuent à cette évaluation par leurs observations. Par exemple : sur l'attitude de l'enfant avant et au retour des visites ou après un appel téléphonique avec ses parents, sur la présence du/des parents dans son discours ; le nombre d'appels téléphoniques et leur contenu, l'intérêt pour des éléments importants de la vie de l'enfant (rentrée scolaire, anniversaire, orientation...).

Les capacités et compétences parentales

Au-delà de la qualité du lien d'attachement, il s'agit d'évaluer la capacité et les compétences des parents à prendre en charge leur enfant.

Les services d'accueil contribuent à cette évaluation par leurs observations, par exemple : par rapport à l'état de l'enfant au retour des visites libres (présentation, tenue adaptée, état général-sommeil, hygiène, alimentation-), aux adresses à l'enfant lors

d'appels téléphoniques (discours, vocabulaire, positionnement par rapport aux professionnels, à l'autre parent...).

Les visites en présence d'un tiers par le Service Familial permettent une évaluation plus fine des capacités du parent à repérer et répondre de manière adaptée aux besoins évolutifs de l'enfant. Cette évaluation peut conduire à identifier une incapacité du parent à prendre en charge son enfant, ne serait-ce que temporairement. Elle peut permettre d'identifier une capacité partielle et la nécessité de développer certaines compétences.

Au cours de l'évaluation, les professionnels sont vigilants à distinguer ce qui relève des effets de l'institutionnalisation (séparation, prise en charge dans un nouveau lieu...) de ceux liés à la prise en charge parentale/maltraitances/traumatismes.

Par ailleurs, les troubles de la séparation et du placement peuvent venir dire quelque chose du vécu familial, de la qualité du lien d'attachement. DAVID parle du « *syndrome du mal placement* »¹² pour décrire la situation où l'enfant tente de rejouer les scènes passées et les traumatismes vécus dans le nouveau cadre d'accueil (angoisse d'abandon, culpabilité, perte de l'estime de soi, soumission à l'environnement, conduites provocantes, déni de la séparation). Ces symptômes renvoient à des troubles de l'attachement.

D'après STEINHAUER, plus le lien d'attachement est désorganisé, plus la relation s'est construite dans l'anxiété, plus les enjeux de la séparation seront complexes.¹³

¹² DAVID Myriam, *Réflexions sur les séparations dans la petite enfance, Prendre soin de l'enfance*, Toulouse, ERES, 2014.

¹³ Voir STEINHAUER, P-D, *Le Moindre Mal*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 1996.

AXE 3 : Les facteurs familiaux, sociaux, et environnementaux susceptibles d'influer sur les réponses à ces besoins.

Les professionnels du CDE élaborent une analyse à partir de leurs observations principalement sur les deux premières dimensions. Ces observations sont complétées, notamment en ce qui concerne la dimension environnementale par le travail mené par l'ASE.



Orientation 1, Axe 2 – Action 2 : La mission d'évaluation incombant au CDE est confortée et étayée dans le cadre du projet d'établissement, qui prévoit la constitution d'une équipe mobile d'évaluation permettant d'assurer une évaluation rapide et détachée des contraintes de l'internat.

L'orientation

L'orientation consiste à construire, formaliser et mettre en œuvre un projet argumenté et cohérent dans l'intérêt de l'enfant. Ce projet est construit à partir de l'évaluation réalisée dans le cadre du séjour. Elle est le fruit d'une élaboration collective, d'un ensemble de propositions étayées traduisant une approche globale d'une situation donnée, pouvant être portée vers les autorités décisionnaires : ASE ou juge des enfants.

Les temps de travail pluridisciplinaires qui jalonnent le séjour au CDE

Des temps de travail pluridisciplinaires réguliers rythment le séjour de chaque enfant accueilli au CDE.

Afin de définir un projet d'orientation pertinent, le séjour de chaque enfant au CDE doit être rythmé par des temps d'échanges réguliers et interdisciplinaires, favorisant le

croisement des regards de chacun des acteurs contribuant au suivi de la situation.

Ainsi, le projet d'établissement du CDE prévoit, pour chaque enfant accueilli au CDE, plusieurs temps de synthèse dont le nombre dépend de la durée du placement. Elles sont organisées à l'initiative des équipes de l'ASE, qui y associent les équipes du CDE et pour certaines d'entre elles les détenteurs de l'autorité parentale.

Dans le cadre d'un placement d'une durée d'un an :



La synthèse initiale a lieu dans les 6 à 8 semaines suivant l'admission de l'enfant au CDE, en présence du référent de l'Aide Sociale à l'Enfance et de l'ensemble des acteurs ayant connaissance de la situation. Ce premier temps d'échange a pour objet la clarification du rôle de chacun dans l'accompagnement et la construction des premières pistes de travail au regard des éléments d'évaluation recueillis.



Elle est suivie d'une **synthèse intermédiaire**, organisée entre 5 et 6 mois après l'accueil du mineur et réunissant les professionnels du CDE et de l'ASE concernés, afin d'affiner l'évaluation de manière à consolider les pistes de travail.



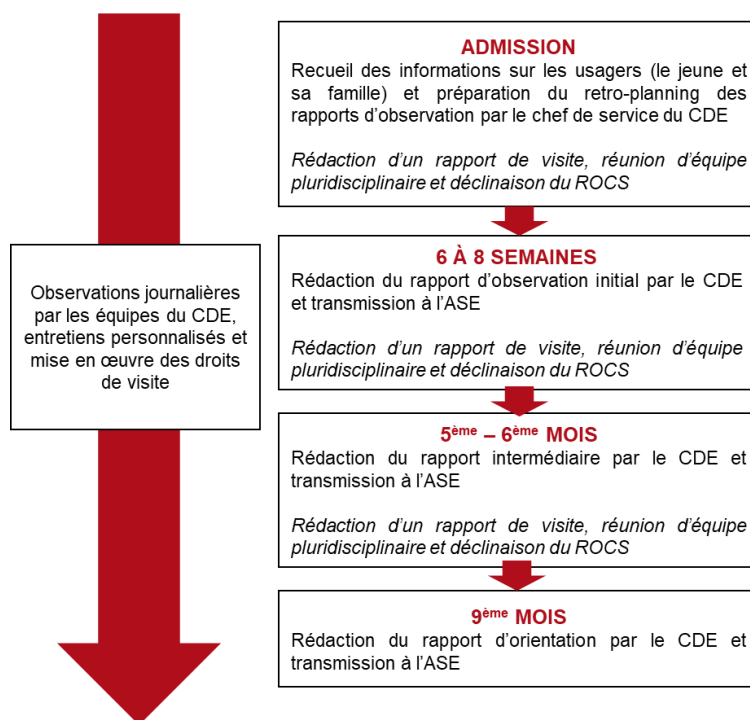
Une **synthèse d'échéance** a lieu durant le 9ème mois du séjour du mineur au CDE au plus tard. Elle a vocation à définir un projet d'orientation pertinent pour le mineur accueilli.

Dans le cadre d'un placement d'une durée de 6 mois, il n'y a pas de synthèse intermédiaire.

Chacun de ces temps d'échange est précédé d'une réunion d'équipe pluridisciplinaire et de la rédaction d'un rapport d'observation, élaboré à partir de la déclinaison du Référentiel d'Observation des Compétences Sociales.

D'autres réunions peuvent être organisées selon les besoins de la situation, en particulier dans le cadre de l'élaboration du PPA.

DÉROULEMENT DU SÉJOUR AU CDE



3.3

Accompagner la parentalité

La notion de soutien à la parentalité

Le soutien à la parentalité fait partie intégrante de la mission de protection de l'enfance. Tous les professionnels éducatifs y contribuent

qu'ils travaillent en internat, dans un service de visites ou dans un autre service éducatif.

La notion de parentalité renvoie tant aux aspects psychoaffectifs, qu'aux aptitudes à mettre en œuvre ou à acquérir. HOUZEL ¹⁴ retient trois axes :

- 1 : l'exercice de la parentalité, qui renvoie à la responsabilité parentale
- 2 : l'expérience de la parentalité, qui renvoie au vécu subjectif
- 3 : la pratique de la parentalité, qui renvoie à tous les actes de la vie quotidienne, comprenant 5 dimensions principales :

¹⁴ HOUZEL Didier, Les enjeux de la parentalité, Toulouse, ERES, 1999.

- Prendre soin de l'enfant, lui permettre de satisfaire ses besoins primaires
- Eduquer l'enfant en équilibrant ses besoins d'individuation, d'autonomisation, d'inscription dans le lien intergénérationnel, de socialisation dans un climat affectif satisfaisant
- Participer aux autres lieux éducatifs (école par exemple) en exprimant son avis, en collaborant ou négociant les points de désaccords ;
- Choisir la meilleure voie possible de développement parmi un ensemble de possibilités et de contraintes puis mettre en œuvre ces choix par des moyens et des actions appropriés
- Négocier avec l'enfant pour faire ses choix en équilibrant le droit des enfants à participer aux décisions le concernant et la nécessaire autorité de l'adulte sur l'enfant

La notion de compétences parentales : évaluation et étayage

BONNEVILLE préconise de distinguer les notions de capacités et compétences parentales pour évaluer le travail à engager avec les parents.¹⁵

La capacité parentale renvoie à l'accès et l'ancrage dans la réalité, l'empathie et la régulation des émotions et du stress, la maîtrise des impulsions, la capacité à différer la satisfaction immédiate du désir/plaisir personnel, l'attachement organisé. L'incapacité renvoie alors au fait de ne pas

pouvoir faire ou pouvoir être nécessitant une assistance psychothérapeutique. L'altération de la sensibilité parentale explique souvent ces situations. Elle peut être liée à des troubles en santé mentale, des addictions ou toxicomanies, violences conjugales, déficience intellectuelle. Ces problématiques peuvent avoir des répercussions sur la « capacité de parentage » de ces adultes notamment en termes de qualité de présence et d'efforts pour prioriser les besoins de l'enfant sur les siens. L'incapacité peut être temporaire ou chronique.

La compétence parentale désigne les savoir-faire concrets que les parents mettent en œuvre dans la relation et les soins à l'enfant (compétences de maternage, de communication, d'aide à la socialisation...). L'incompétence renvoie au fait de ne pas savoir faire ou savoir être pour laquelle l'intervention éducative est possible.

L'intérêt de cette approche est qu'elle permet de déterminer le type d'accompagnement à privilégier.

SELLENET¹⁶ met en évidence plusieurs principes pour guider le recours à cette notion de compétence :

- Être en capacité de modifier son regard porté sur le parent pour savoir identifier les ressources et compétences et non uniquement les manques ;
- Garder à l'esprit que la conception de ce que serait un parent compétent est contextualisée
- Prendre la mesure du poids des interventions des professionnels en ce qu'elles modifient la parentalité.

¹⁵ BONNEVILLE-BARUCHET Emmanuelle, Les traumatismes relationnels précoces : clinique de l'enfant placé. Toulouse : Érès, 2015.

¹⁶SELLENET Catherine, Les visites médiatisées pour les familles séparées : protéger l'enfant,

L'Harmattan, 2010 ; SELLENET Catherine, Loin des yeux, loin du cœur ? Maintenir les liens parents enfants dans la séparation, Belin, 2010.

Soutenue par ces différents repères, l'évaluation des capacités et compétences parentales par les professionnels du CDE peut se faire de manière spécifique :

- Par des interventions éducatives très régulières dans le cadre d'un placement à domicile (mission du SERAD) ;
- Par un accompagnement des visites parents-enfants (missions des services réalisant des visites.

Le travail avec les familles – les visites accompagnées

Le travail auprès des familles et notamment l'évaluation et l'appui sur les compétences parentales, avait constitué un des axes directeurs du précédent projet d'établissement. Cette volonté de placer les parents en tant qu'acteurs du placement à part entière est renouvelée dans le cadre du projet 2019-2023.

Lorsque l'enfant est séparé de son parent, la question des modalités de rencontre se pose immédiatement. Le dispositif des « visites accompagnées » consiste à faire se rencontrer enfant et parent(s) dans un lieu institutionnel en présence d'intervenants impliqués dans la situation.

Le rythme, la durée et les modalités de visites sont fixés par le Juge des enfants lorsqu'il s'agit d'une décision judiciaire et par le service Prévention lorsqu'il s'agit d'un accueil administratif. Le CDE détermine le calendrier en concertation avec les parents.

Les attentes du Juge, les objectifs assignés sont multiples. Les professionnels du CDE tentent dans leur pratique professionnelle de ne céder à aucune idéologie qui ferait du maintien du lien un objectif à garantir à tout prix ou qui ferait de l'attachement un primat sur la filiation.

SELLENET identifie diverses logiques de mise en place des visites répondant à plusieurs enjeux et mobilisés différemment en fonction des situations et au cours même de l'accompagnement :

- Respect du droit de l'autorité parentale et du droit de l'enfant de se rencontrer ;
- Confrontation réciproque au parent réel et à l'enfant réel ;
- Moyen de défense contre l'angoisse de mort et de culpabilité ;
- Construire, reconstruire le lien dans un espace-temps permettant de créer des souvenirs, partager des affects ;
- Accompagner l'interaction parent-enfant pour la faire évoluer favorablement ;
- Protéger l'enfant d'une incapacité éducative définitive de son parent ;
- Développer les compétences parentales.

Maintenir le lien malgré une parentalité très partielle peut alors être nécessaire pour permettre à l'enfant de se développer au mieux dans son lieu d'accueil.

SELLENET montre par ailleurs que l'évolution des attitudes parentales ne se joue pas tant par la mise en place de visites en présence d'un tiers que par le travail mis en œuvre avant et après chaque visite.

Plusieurs principes guident notre pratique afin que le dispositif soit le plus efficient :

- Expliquer avant la première visite, les objectifs, le déroulement ;
- Prendre le temps de préparer la visite avec l'enfant et/ou le parent séparément en particulier la première ;

- Prendre le temps de débriefer la visite avec l'enfant et/ou le parent séparément ;
- Communiquer au groupe d'accueil/assistante familiale quelques éléments du déroulement de la visite ;
- Ecrire les observations qui nourriront l'analyse et les écrits ;
- Transmettre à l'ASE des rapports d'évolution étayés et contenant des préconisations en vue de l'audience.

Le rôle du tiers est alors lui aussi multiple. SELLENET identifie 5 dimensions :

- Contrôle : protège, sépare, cadre
- Expertise : évalue, observe
- Organisationnelle : anime, organise
- Régulation : soutient les émotions, interprète
- Pédagogique : incite, montre comment faire

Plusieurs services accompagnent les visites :

- Service d'Evaluation : visites dans le cadre de l'évaluation des situations peu ou pas connues dans les 10 premiers jours de placement
- Services Familles de Metz et Forbach (et Thionville) : pour tous les enfants âgés de 0 à 18 ans accueillis sur les groupes
- Estacade : pour les enfants accueillis en familles d'accueil CDE-Metz



Orientation 1, Axe 2 – Action 4 : renforcer l'articulation du travail réalisé par les différents services avec les familles en améliorant la mise en cohérence des différentes observations.

Le travail avec les familles – l'accompagnement à domicile

Quand la situation familiale le permet, les enfants placés peuvent rester au domicile de leur parent. L'étayage éducatif se fait alors au cœur de la famille. Le SERAD du CDE accompagne ainsi 25 familles d'enfants de 0 à 6 ans.

L'accompagnement est intensif et en proximité, avec en moyenne trois interventions chaque semaine par famille. L'équipe pluridisciplinaire intervient en fonction de la dynamique familiale et des besoins de chaque enfant. Cela consiste à la fois à participer et accompagner les moments de la vie quotidienne (repas, couchers...), à accompagner la famille vers des dispositifs extérieurs (crèches, scolarité...) et à réfléchir avec la famille à sa situation, aux difficultés qu'elle rencontre et aux compétences sur lesquelles elle peut s'appuyer, par le biais d'échanges et d'entretiens.

L'accompagnement du SERAD s'appuie prioritairement sur la reconnaissance des compétences parentales et sur la collaboration des parents : lors de la mise en route d'une mesure, un Projet Pour l'Enfant est signé par la famille, par l'ASE et/ou la prévention. Ce PPE organise et pose les objectifs généraux de travail pour la famille avec l'accompagnement du SERAD. Cela permet de mettre des mots sur les compétences de la famille, qui seront un levier essentiel, et sur les notions de danger, qui vont être les axes de travail. Le SERAD déclinera alors avec les familles le Projet Personnalisé d'Accompagnement (PPA). Ce projet est co-contruit par la famille et l'équipe du SERAD, sur la base d'une reconnaissance mutuelle de l'un et de l'autre. Des objectifs atteignables et clairs sont fixés, le parent est acteur de son projet et de celui de son enfant.

Le modèle de l'aide contrainte, développé par HARDY¹⁷, constitue un appui méthodologique fort du SERAD. Sur la base d'une répartition marquée des rôles entre le juge et/ou le Conseil Départemental, l'ASE, le SERAD et la famille, ce qui fait danger va être nommé clairement avant l'arrivée du SERAD, charge à la famille, aidée du SERAD, de définir les objectifs qu'elle pense être en mesure d'atteindre pour réduire ce risque. La famille va ainsi se saisir de la contrainte, définir des objectifs concrets et se projeter sur la manière dont elle va pouvoir les atteindre.

En se fondant sur le pouvoir d'agir des familles, le SERAD va créer un lien de confiance fort puis apporter une réelle sécurité au groupe familial.



*Lors de la création des SERAD, le Département a créé avec les différentes structures porteuses un **cahier des charges** commun.*



Orientation 1, Axe 4 – Action 3 : Mettre à jour le projet de service, en articulation du Cahier des charges des SERAD Petite enfance qui doit être travaillé avec le Conseil Départemental et les autres SERAD spécialisés.

déconnectée de toute réalité sociale et laisserait l'enfant « en suspens ». Pendant l'évaluation, la rencontre éducative est à l'œuvre. Elle se concrétise par un accompagnement quotidien. Il consiste d'abord souvent en une réponse urgente aux besoins fondamentaux. Puis, en fonction de ce qui a été identifié lors de la synthèse initiale, cette réponse va être formalisée dans le Projet Personnalisé d'Accompagnement (PPA). Le référent éducatif joue un rôle essentiel dans son élaboration en lien avec l'équipe pluridisciplinaire, l'enfant et la famille. La RBPP de l'HAS « Les attentes de la personne et le projet personnalisé » apporte des pistes pour permettre l'élaboration du PPA. L'évaluation va permettre de détecter au fur et à mesure les besoins de compensation. Le PPA comprendra les actions à mettre en œuvre afin d'y remédier.

Le PPA est transmis à l'ASE ou la Prévention et s'intègre dans le Projet Personnalisé pour l'Enfant élaboré par celle-ci.



Orientation 1, Axe 3 – Action 1 : Actualiser le protocole d'élaboration PPA/PPE.

La formalisation de l'accompagnement : du PPA au PPE

Le quotidien est un support d'évaluation. Mais il s'agit aussi plus simplement de l'importance de proposer un quotidien s'approchant de celui d'une vie de famille classique où existe une certaine routine, ponctuée de moments particuliers. L'évaluation n'est pas une simple posture d'observation passive qui serait alors

¹⁷ HARDY Guy, S'il te plaît, ne m'aide pas – L'aide sous injonction administrative ou judiciaire, ERES, 2012.

4

LES MODALITES D'ORGANISATION ET DE FONCTION- NEMENT AU SERVICE DE LA QUALITE DE L'ACCOMPAGNE- MENT ET DE LA FLUIDITE DES PARCOURS DES ENFANTS ACCUEILLIS

Les missions d'un établissement d'accueil d'urgence sont exigeantes. Pour garantir un bon fonctionnement, une qualité des réponses mises en œuvre, il est important de s'assurer de la tenue régulière des instances obligatoires et des temps de travail pluridisciplinaires. Temps de réflexion, ils rythment la vie de l'établissement, des équipes et favorisent la distanciation et la mise en synergie des compétences des professionnels qui composent le CDE.

La taille de l'établissement rend nécessaire une définition claire et rigoureuse des délégations

de chacun ainsi que la mise en œuvre de différents outils et espaces de communication.

Des principes communs d'organisation et de fonctionnement viennent garantir une cohérence d'ensemble.

4.1

**Une organisation
transversale comme
vecteur de la qualité de
l'accompagnement et
l'adaptation constante
aux besoins des usagers**

L'architecture de pilotage

Le CDE est dirigé par une équipe de Direction et d'encadrement composée d'un Directeur, chef d'établissement, de trois directeurs adjoints, d'attachés et chefs de services socio-éducatifs.

Les fonctions du Directeur sont définies à l'article L.315-17 du CASF. Sous sa responsabilité les trois directeurs adjoints ont en charge la Direction des trois pôles : 1/ CDE-Forbach, 2/ CDE Metz Petite Enfance, 3/ CDE Metz – Enfance - Adolescence et services éducatifs transversaux.

Les services supports sont placés sous la responsabilité d'un Responsable de service, attaché d'administration hospitalière, eux-mêmes sous la responsabilité directe du chef d'établissement, auquel ils rendent compte.

Les services éducatifs sont placés sous la responsabilité d'un Chef de service, cadre socio-éducatif. Celui-ci est responsable de la bonne marche du service et le cas échéant du

suivi des enfants accueillis ou accompagnés en lien étroit avec l'équipe éducative. Il veille au respect du projet d'établissement et de service. Il anime les réunions de service permettant de garantir une communication ascendante et descendante, d'échanger sur les objectifs du service et les moyens mis en œuvre pour y répondre. Il veille à la continuité des interventions et à la bonne transmission des informations. Il garantit une organisation rigoureuse et pertinente. Il s'assure de la tenue régulière des rendez-vous partenariaux rendus nécessaires par les missions. Il est responsable de l'organisation de son service (planning, remplacements, sécurité, gestion des budgets délégués...). Il fixe le cadre d'intervention des équipes éducatives auprès des enfants et familles. Il vise les différents écrits professionnels. Il accompagne les agents dans leur exercice professionnel.

Il est sous la responsabilité directe d'un Directeur adjoint –responsable de pôle auquel il rend compte de ses actions.

Une continuité de la Direction et de l'encadrement est assurée par un double niveau : une garde de Direction ainsi qu'une astreinte d'encadrement 365 jours sur 365.



Des **délégations de signature** signées par le Directeur permettent de clarifier les responsabilités de chacun.



La **feuille de route du cadre d'astreinte** définit les modalités pratiques et les missions de chacun



Un **classeur des procédures** est mis en place sur chaque service.



Orientation 5, Axe 3 – Action 1 : Réorganiser l'encadrement des services Economat et Finances afin d'assurer une meilleure cohérence d'ensemble des actions menées par ces services.



Orientation 5, Axe 3 – Action 3 : Réorganiser l'agencement des bureaux de l'administration afin de tenir compte de la réorganisation de l'encadrement des services administratifs et intégrer les bureaux des chefs de service.

Un cadre de réflexion participatif

Les temps d'échanges présentés *infra* permettent d'assurer une transmission homogène de l'information à l'ensemble des cadres et des équipes et de garantir et animer une réflexion transversale au sein de l'établissement.

Retours d'astreinte

Tous les jours ouvrés, un retour d'astreinte a lieu (sur le site de Metz et sur le site de Forbach). Il permet d'informer le reste de l'équipe d'encadrement et de Direction des événements ayant eu lieu pendant l'astreinte. Il permet de s'assurer que l'ensemble des actions ayant dû être entreprises l'ont été, d'indiquer les actions à mettre en œuvre par la suite. Lieu d'échanges, il permet d'assurer une cohérence et une qualité de la réponse institutionnelle.

Réunions de Direction

Tous les lundi matin se tiennent des réunions de la Direction. Animées par le Directeur, elles réunissent les directeurs adjoints et les attachés et permettent d'échanger sur les orientations de la politique générale de l'établissement, sur des projets en cours et des points techniques.

Réunions Direction/encadrement

Animées par le Directeur et/ou les Directeurs adjoints, elles se tiennent tous les lundi après-

midis et réunissent les directeurs adjoints et les chefs de services éducatifs. Elles permettent d'échanger principalement sur des aspects transversaux éducatifs (pratiques professionnelles, mise en commun de réflexion et projets des équipes éducatives).

Réunions plénières

Tous les premiers lundis de chaque mois, le Directeur réunit la Direction, l'encadrement ainsi que les adjoints aux chefs de service. Cette réunion a pour objet d'échanger sur les orientations de la politique générale de l'établissement et sur des aspects tant éducatifs, qu'administratifs ou techniques.

Points Cadres

Les Directeurs adjoints rencontrent au moins une fois par mois l'encadrement (chef de service et adjoints) des services éducatifs sous leur responsabilité afin d'échanger autour de thématiques à la fois managériales et éducatives.

Points RH

Des points RH, réalisés mensuellement pour chaque service, réunissent la direction adjointe, l'encadrement du service et la responsable RH. Ces réunions permettent à la fois d'organiser le service au regard des besoins en personnel (ex. gestion des absences et remplacements) mais également d'amener des réponses aux situations individuelles (demande de changement de groupe, de temps partiels, prise en compte de la santé au travail, etc.).

La **communication interne** est un axe important afin de favoriser une bonne circulation de l'information et compréhension des missions et enjeux. Au vu de la taille de

l'établissement et de son organisation multisites, le développement d'outils et d'espaces d'échanges formalisés est nécessaire.



Une **newsletter** intitulée le « Courrier De l'Etablissement » transmet de l'information à l'ensemble des agents de l'établissement au moins une fois par trimestre.



Le CDE dispose d'un **site internet**, régulièrement actualisé.



Orientation 5, Axe 2 – Action 2 : Mettre en place au moins une réunion institutionnelle annuelle.



Orientation 5, Axe 1 – Actions 1 et 2 : Mettre en place des journées d'accueils des nouveaux agents et stagiaires afin d'améliorer la qualité d'accueil et favoriser une bonne intégration et compréhension des missions, enjeux et organisation de l'établissement.

Les instances statutaires de l'établissement

Les instances statutaires suivantes permettent de garantir le bon fonctionnement de l'établissement et un dialogue social de qualité.

Le Conseil d'administration

Placé sous la Présidence d'un élu du Conseil Départemental, il est composé d'élus départementaux et municipaux, de représentants des usagers, représentants du personnel, de personnes qualifiées de la vie la cité. En vertu des dispositions de l'article L315-12 du code de l'action sociale et des familles, il « définit la politique générale de l'établissement » et peut déléguer certaines de ces attributions au Directeur de

l'établissement. Il se réunit au moins quatre fois par an.

Le Comité Technique d'Etablissement (CTE)

Placé sous la présidence du chef d'établissement, il réunit la Direction et les représentants du personnel élus au CTE au moins quatre fois par an. Il est l'instance de représentation des personnels non médicaux compétente sur les questions collectives. Il est appelé à donner un avis sur les orientations stratégiques de l'établissement délibérées par le Conseil d'Administration, ainsi que sur les modalités d'organisation du travail, la politique de formation, les critères de répartition de la prime de service, la politique sociale, la politique d'amélioration de la qualité, les conditions d'accueil et d'accompagnement des usagers, le règlement intérieur de l'établissement.

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)

Présidé par le chef d'établissement, il réunit les représentants du personnel élus au CHSCT. Le médecin du travail, ainsi que l'inspecteur du travail sont invités à y participer, ainsi que les membres de la Direction.

Le CHSCT a une compétence générale en matière de surveillance de l'hygiène et de la sécurité dans l'établissement. Il donne un avis et doit être consulté sur tous les problèmes d'organisation et des conditions de travail et leurs incidences sur la santé, sur la mise en place de nouvelles technologies, sur la politique de protection contre certains risques ainsi que sur les travaux importants ayant des impacts sur les conditions d'exercice du travail.

Il est réuni au moins une fois par trimestre.

:

Les Commissions Administratives Paritaires Locales

Elles ont vocation à donner un avis préalable à la prise de décisions sur le déroulement de carrière des fonctionnaires et stagiaires fonctionnaires. Elles sont compétentes pour certains aspects relatifs à la discipline. Elles se réunissent au moins une fois par an.



Par ailleurs, des réunions syndicats/direction ont lieu au moins une fois par trimestre.

Le projet social

Le dernier projet social couvrait la période 2014-2018 et proposait cinq axes de travail :

- La modernisation des relations sociales : la promotion de l'information et de la communication.
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- L'approche qualitative et personnalisée de la gestion des ressources humaines.
- La qualité et l'amélioration des conditions de travail.
- La formation professionnelle.

Le niveau de réalisation des actions peut être synthétisé comme suit

Axes de travail	Actions réalisées
La modernisation des relations sociales : la promotion de l'information et de la communication	- Réunions destinées à l'ensemble du personnel (réunions de service). - Réunions périodiques destinées au personnel d'encadrement. - Réunions syndicales avec la Direction. - Instances (C.T.E., C.H.S.C.T...) - Procédures de travail mises en place au sein de l'établissement (cf. classeur des procédures). - Fiches de fonctions (43 fiches de fonctions mises à jour). - Compte-rendu de réunion et procès-verbaux mis à la disposition du personnel. - Notes d'information aux agents. - Entretiens d'information et ou de conseil (face à face ou téléphonique). - Procédure « Accueil des Nouveaux agents » avec une difficulté à respecter la doublure prévue d'une semaine à l'arrivée de l'agent et la visite de l'Établissement non mis en place à ce jour.
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	- Organisation de concours ayant permis la pérennisation de personnels 2014 – 2015 : 12 agents nommés (dont 10 dans le cadre de la loi 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique). 2016 : 33 agents nommés 2018 : 1 agent nommé 2019 : 33 agents nommés - Fiches de fonctions (43 fiches de fonctions mises à jour). - Tableaux de bord permettant le suivi des effectifs (suivi permanent des effectifs et des fonctions présents dans l'établissement, flux entrées/sorties, absences, temps de travail, pyramide des âges...). - Entretiens de carrière auprès du personnel des Ressources Humaines à la demande de l'agent. - Communication avec nos partenaires (C.N.R.A.C.L, A.R.S., Pôle emploi, ...).
L'approche qualitative et personnalisée de la gestion des ressources Humaines	- Entretiens individuels à la demande de l'agent (carrière, retraite, formation, accès à l'emploi titulaire ...). - Entretiens individuels d'information et d'accompagnement destinés aux agents souhaitant faire valoir leurs acquis et leur expérience professionnelle (V.A.E.). - Bilans de compétences : outil essentiel au service de l'évolution professionnelle et personnelle des agents. - Formation professionnelle continue (études promotionnelles, Congé de Formation Professionnelle ...). - Référentiel des fonctions propres à l'établissement. - Procédure de sélection et de recrutement clairement établie.
La qualité et l'amélioration des conditions de travail.	- Tableaux de bord (Maladie, A.T., maladie professionnelle). - Groupes de travail, C.H.S.C.T. - Planning des agents (mise en place d'un logiciel de gestion des temps). - Prise en charge personnalisée de la protection sociale (Comité médical, Commission de réforme, C.G.O.S., invalidité, mutuelle de groupe, partenariat avec la médecine du travail). - Fiches de fonctions.
La formation professionnelle	- Entretien annuel de formation visant à déterminer les besoins, destiné à l'ensemble des agents. - Entretiens individuels de formation à la demande l'agent (service R.H.). - Lettre circulaire D.G.O.S. fixant les axes prioritaires de formation au niveau national. - Réunions pour définir les axes institutionnels du plan de formation. - Commission « Formation » émanant du CTE. - Bilans de compétences.

Le projet d'Établissement 2019-2023 retrace les évolutions du Centre Départemental de l'Enfance pour les cinq ans à venir. Son volet social doit accompagner les objectifs stratégiques définis dans ce projet et prendre en compte l'ensemble des enjeux liés aux personnels.

Les objectifs définis dans ce projet social 2019-2023 ont été établis avec les agents de l'Établissement lors du groupe de travail intitulé « conditions de travail et qualité de vie au travail », animé par le cabinet ENEIS. A la suite de cette démarche, six grands axes liés au projet social ont été identifiés :

Axe 1 : Améliorer l'accueil des nouveaux agents et stagiaires

Axe 2 : Améliorer la communication interne et externe

Axe 3 : Faire évoluer l'organisation pour tenir compte des changements

Axe 4 : Améliorer la qualité de vie au travail

Axe 5 : Rendre l'Établissement plus attractif et fidéliser les agents contractuels

Axe 6 : Améliorer l'accompagnement de la carrière des agents

De nombreux outils et procédures existent aujourd'hui afin de favoriser un accompagnement bienveillant des agents et un cadre de travail de qualité.

L'**accueil** du nouvel agent et du stagiaire est un élément important. L'objectif est de proposer plusieurs jours de doublure afin de favoriser une bonne intégration et sécuriser l'accompagnement des enfants. Si les contraintes d'organisation et de continuité de service ne nous le permettent pas toujours, cela demeure toutefois un objectif.



*Le **livret d'accueil** du nouvel agent remis au cours de l'entretien d'accueil au niveau du SRH constitue un outil de référence.*



Orientation 5, Axe 1 – Actions 1 et 2 : mettre en place des réunions d'accueil des nouveaux agents et stagiaires.

La **formation** est également un outil important afin de favoriser le développement continu des connaissances et compétences et accompagner les agents dans leur déroulement de carrière au CDE ou ailleurs.



*Une **Commission formation** se réunissant deux fois par an donne un avis sur la mise en place des formations individuelles et collectives afin de favoriser la formation continue et qualifiante de l'ensemble du personnel dans une logique de développement continu des connaissances et compétences.*

Des **entretiens de formation** ont lieu chaque année avec le responsable hiérarchique. Par ailleurs, le SRH reçoit les agents à leur demande pour répondre à leurs questions sur ce point.

Ensuite, l'**accompagnement tout au long de la carrière** est un élément important de la politique de gestion des ressources humaines afin de tenir compte des souhaits d'évolution interne et externe, de difficultés de santé, etc.



Le service des ressources humaines du CDE reçoit de nombreux agents en entretiens individuels, dans une logique d'écoute, de conseil et d'accompagnement.

Si les projets de mobilité sont accompagnés, à la demande de l'agent, l'établissement poursuit un objectif de stabilisation des équipes afin de conforter les pratiques, notamment auprès des enfants. Des concours sont ainsi organisés régulièrement.

De plus, la **sécurité des agents** dans l'exercice de leurs fonctions est un enjeu crucial.



*Des réunions d'actualisation des **Documents Uniques d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)** sont mises en place régulièrement. Elles réunissent les agents des services. Animées par la Direction, elles comprennent des représentants du personnel. Elles ont pour objectif d'identifier et objectiver les risques professionnels et faire des préconisations sur les mesures de prévention et de correction à mettre en œuvre.*



Les agents ayant subi un accident de travail ayant donné lieu à un arrêt sont reçus à leur retour par un membre de la Direction et en présence d'un représentant du personnel afin de pouvoir prendre en compte le ressenti de l'agent et envisager des mesures correctives et préventives.

Bien que la dimension relative aux **risques psycho-sociaux** soit déjà présente dans l'actuelle DUERP, il semble important de réaliser un diagnostic spécifique à ce thème.



Orientation 5, Axe 4 – Action 1 : Mettre en place un outil d'évaluation des RPS intégré au DUERP.

Le CDE continue d'améliorer l'accompagnement des agents ayant subi des violences dans le cadre professionnel.



Orientation 5, Axe 4 – Action 2 : Protocoliser les modalités d'accès aux ressources d'accompagnement psychologique.

La qualité des relations de travail fait partie des éléments primordiaux dans l'exercice professionnel.



Mettre en place un référent harcèlement.

Plus globalement, le projet social 2019-2023 comprend une **démarche volontariste d'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail** afin d'aller encore plus loin.

La qualité de vie au travail doit être l'ossature de la politique sociale de l'Établissement. Elle concerne autant l'analyse des risques professionnels, à travers le document unique, que la prévention des risques psychosociaux. Ainsi, l'Établissement va s'engager dès 2020 dans une démarche d'évaluation des RPS en partenariat avec la médecine du travail et notamment la psychologue du travail mise à disposition de l'Établissement.

GRESY évoque ces enjeux de la manière suivante : « *La dimension psychosociale s'appréhende dans le rapport de l'individu à son travail (avec ses collègues, sa hiérarchie, les évolutions organisationnelles, ...). Ce rapport est l'objet de tensions : créatrices de valeurs et de bien-être lorsqu'elles sont bien gérées ; vecteurs de contre ou sous-performances et de souffrances lorsqu'elles sont mal gérées.* »¹⁸

Développer la qualité de vie au travail, c'est donc être attentif à la qualité des relations sociales et professionnelles, au contenu du travail, à son organisation, aux possibilités de parcours professionnel offertes à chacun et à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Développer la qualité de vie au travail, c'est donc améliorer le quotidien des personnes, c'est leur redonner la fierté du travail bien fait, ce qui permet in fine de

¹⁸ GRESY Jean-Edouard, Gérer les risques psycho-sociaux- Performance et bien-être au travail, 2012.

renforcer la qualité de la prise en charge des résidents.

Le travail peut devenir une souffrance d'où l'intérêt de connaître les principaux facteurs de RPS. Pour ce faire, il convient de prendre compte non seulement les caractéristiques individuelles des agents, les relations et les conditions de travail, mais aussi les caractéristiques organisationnelles au travail, la dimension managériale jouant un rôle primordial. La communication, la reconnaissance, la formation, la motivation, la dynamique de groupe sont identifiés comme des leviers de la qualité de vie au travail.

L'engagement dans le travail est à la source de la qualité de l'accompagnement proposé. Cet engagement dépend de plusieurs conditions : contenu du travail, opportunités de développement professionnel, qualité du management... de la satisfaction des usagers... ainsi que d'un bon fonctionnement de l'établissement.

L'ANACT synthétise l'ensemble des conditions qui doivent être réunies :

- Environnement de travail (physique, technique, organisationnel...).
- Conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...).
- Conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail (temps de transport, problèmes de santé...).

Les facteurs sont également liés :

- À la capacité à s'exprimer et à agir : espaces de participation (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...), partenariat social (concertation, dialogue social...), soutien managérial (clarté des objectifs, reconnaissance...), soutien des collectifs (solidarité métier, travail

en équipe, échanges sur les pratiques...).

- Au contenu du travail :

- Autonomie au travail : pouvoir d'agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise
- Valeur du travail : le sens du travail ou sa valeur est d'abord perçu par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité.
- Travail apprenant : il renvoie à la possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...). Un travail apprenant rend le travail intéressant.
- Travail complet : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les effets de mon activité en regard des résultats que j'en attends, et pouvoir réduire l'écart entre les deux. Et donc de « piloter » ma performance (sentiment de responsabilité).

Il s'agit donc à la fois d'une responsabilité individuelle et collective, mobilisant des enjeux de natures très différentes. C'est pourquoi c'est bien l'ensemble du plan d'actions du Projet d'Etablissement qui permet d'améliorer la qualité de vie au travail.

L'organisation des services éducatifs

Le CDE comprend de nombreux services éducatifs. Leurs missions sont variées. Leur organisation et leur fonctionnement sont pensés autour des besoins de la personne accueillie et non l'inverse. Cette conception est réaffirmée ici par la définition de plusieurs principes transversaux. Ils garantissent une certaine cohérence, une meilleure articulation sans gommer les spécificités de chacun, sans empêcher l'adaptabilité des services au public accompagné, ils viennent sécuriser les pratiques.



Orientation 5, Axe 6 -Action harmoniser les pratiques relatives à la gestion des plannings éducatives



Chaque **projet de service** décline ces principes dans son organisation et son fonctionnement.



Orientation 1, Axe 4 – Action 3 : Actualiser les projets de service et **projets de groupe**.

Un accueil territorialisé et diversifié

Le Département encourage depuis plusieurs années déjà le développement d'une réponse territorialisée aux besoins d'accueil en urgence, afin que l'enfant soit accueilli au plus près de son territoire d'origine, du lieu d'habitation de ses parents. La majorité des services, notamment des services d'accueil,

sont actuellement localisés à Metz, sur le site de la route de Plappeville.

La PAEO est actuellement localisée à Vigy et le CDE dispose, de longue date, d'un site à Forbach permettant l'accueil des enfants ressortissant de l'Est du Département.

Il s'agissait également de déconcentrer le site de la route de Plappeville afin de garantir un accueil à taille plus humaine.



*Orientation 3 : afin de proposer un accueil au plus proche du domicile familial des enfants accueillis, de favoriser le travail en proximité avec les partenaires, de ne pas couper l'enfant de son environnement (à moins que cette coupure soit souhaitable), le **CDE renforcera son ancrage territorial** selon deux axes :*

- Action 1 : Le renforcement du site de Forbach avec la création d'un groupe supplémentaire de 10 places et l'augmentation du nombre de MNA accompagnés en appartements extérieurs, portant ainsi la capacité d'accueil totale du site à 58 places d'accueil 3-18 ans du Département et 48 places d'accueil MNA, ainsi que plusieurs places en famille d'accueil pour les 0-3 ans (principalement pour l'accueil des fratries).
- Action 2 : La création d'une antenne du CDE à Thionville à l'horizon de l'été 2022, destinée à l'accueil des enfants du Nord du Département. Elle proposera 20 places d'accueil en internat, plusieurs places d'accueil chez deux assistants familiaux.

Le CDE s'est engagé, dans le cadre du précédent projet d'établissement, dans une

démarche de diversification de ses modes d'accueil.

L'établissement dispose désormais de quatre modes d'accueil différenciés, permettant ainsi de s'adapter au mieux aux besoins de jeunes accueillis, en tenant compte de leur âge, de leur situation familiale (fratrie), de leurs besoins spécifiques et des conditions matérielles d'accueil au moment de l'admission (disponibilité).

Les internats, structurés par groupes de tranches d'âge :

Ils sont organisés par tranches d'âge de manière à proposer un accompagnement adapté aux besoins spécifiques à chaque étape développementale importante. La verticalité conduit à une cohabitation peu adaptée en accueil d'urgence. Pour autant, l'organisation reste souple afin de :

- De permettre l'accueil d'enfants appartenant à une fratrie : l'admission d'enfants d'une même fratrie peut également conduire à ne pas tenir complètement compte de l'âge des enfants pour privilégier l'accueil sur un même service ou l'accueil chez une assistante familiale
- Tenir compte des besoins de l'enfant et notamment d'une situation de retard développemental : Chaque enfant est différent ; son parcours de vie peut le conduire à avoir une maturité particulière ou au contraire des retards d'acquisition, d'autonomie. Chaque fois que possible, en fonction des informations dont nous disposons au moment de l'admission, ces éléments

sont pris en compte dans le choix du service d'accueil.

- Tenir compte des variations des besoins d'accueil

Le placement familial

Le service Estacade est un relais dédié à l'accueil familial des enfants de 0 à 6 ans présentant des signes de souffrance en accueil collectif. Il permet tout en s'adaptant aux besoins de l'enfant de fluidifier les parcours sur le service de la Pouponnière.



Orientation 1, Axe 5 – Action 4 : Dans le cadre du projet départemental de l'amélioration de l'accueil en Petite Enfance, le service Estacade accompagnera les assistantes familiales du Département qui accueilleront en urgence à leur domicile les enfants de moins de 6 mois.

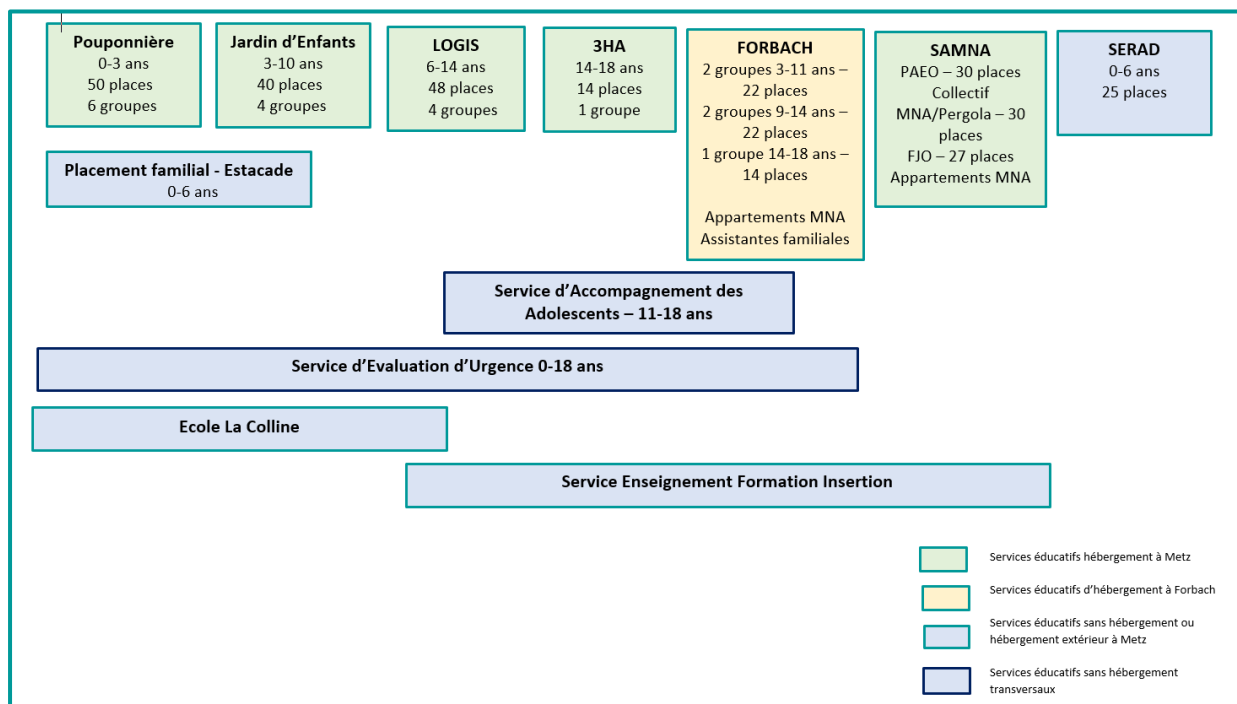
L'hébergement en appartement extérieur ou en chambre/studio FJO

L'accompagnement en appartement extérieur ou au Foyer de Jeunes Ouvriers Abbé Risse est envisagé pour les adolescents âgés de plus de 15 ans lorsque leur autonomie et leur maturité le permettent, notamment concernant les mineurs non accompagnés.

Le placement à domicile (dispositif SERAD)

Le Service Educatif Renforcé A Domicile (SERAD) constitue une modalité de placement s'appuyant sur le travail à domicile dans une logique de proximité. Le SERAD petite enfance de Metz est adossé au CDE car les services de la Pouponnière et/ou du Jardin d'Enfants peuvent être utilisés comme « outil » de protection au service du projet.

Schéma des services éducatifs 2020-2022



Les principes d'organisation et de fonctionnement d'un service éducatif

Travailler en équipe pluridisciplinaire

Chaque service éducatif est placé sous l'encadrement d'un chef de service, lui-même sous l'autorité d'un Directeur adjoint et de la Directrice, à qui il rend régulièrement compte.

Il exerce une fonction d'animation et de soutien pour les équipes sur lesquelles il exerce un rôle hiérarchique.

Il est soutenu dans ses fonctions par un ou des adjoints. Il a une intervention de proximité avec les équipes éducatives.

De nombreuses compétences pluridisciplinaires composent les équipes éducatives : auxiliaires de puériculture, éducatrices de jeunes enfants, éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs, maitresses de maison, veilleurs de nuit, assistantes

familiales. C'est bien l'ensemble de ces professionnels qui contribuent à assurer un accompagnement cohérent dans la continuité.

Des psychologues et infirmières interviennent également.



Les missions de chacun sont détaillées dans des **fiches de fonction**.

Pour autant, chacun est amené à travailler auprès des enfants et à participer à l'entretien du lieu de vie.



Sur la PAEO, tout le monde met la main à la pâte : jeunes, éducatrices, éducateurs, maitresses de maison, veilleurs. Cela fait aussi partie des valeurs que nous souhaitons transmettre : partage des tâches, parité, respect du travail de l'autre.



La pluridisciplinarité des équipes sera confortée dans le cadre du projet d'établissement 2019-2023 et intégrera l'évolution des diplômes et des formations en

travail social, notamment la création du diplôme d'accompagnant éducatif et social.

Veiller au maintien des liens fraternels

La législation a accentué l'exigence de veiller à maintenir les liens familiaux et notamment fraternels. Les équipes éducatives prennent en compte cette dimension dans l'accompagnement. Il s'agit d'abord d'être à l'écoute des envies et besoins de chaque membre de la fratrie. Ce qui a été vécu au domicile, la manière dont s'est déroulée la séparation, peuvent être des facteurs de jalousies, concurrence, rancœur, culpabilité. L'organisation permet de proposer des temps de rencontres régulières, voire l'accueil sur un même groupe. A l'inverse, les professionnels sont vigilants à prendre en considération chaque membre de la fratrie dans son individualité.



Sur Metz, il existe deux groupes semi-verticaux permettant d'accueillir des enfants d'une fratrie sur le même groupe. A Forbach, une assistante familiale accueille des enfants de 0 à 3 ans afin que l'ensemble de la fratrie puisse être accueilli sur le site. Ce même principe a été retenu pour la future antenne de Thionville.



Orientation 1 – Axe 5 : une feuille de route relative à l'accueil des fratries sera élaborée afin de formaliser le travail déjà réalisé (programmation de temps en commun, synthèses fratries...) et d'envisager de nouveaux axes d'amélioration.

Désigner un professionnel éducatif référent

L'importance de la permanence du lien a été identifiée par PIKLER. De cette notion, nous

conservons la notion de repères. « Instaurer une personne de référence, c'était permettre des liens sécurisants pour l'enfant en l'absence de ses parents [...]. La personne de référence est un interlocuteur privilégié à l'intérieur d'un collectif [...] elle s'offre à l'enfant comme support d'investissement dans un milieu plus socialisé »¹⁹

En établissement, tel qu'au CDE, du fait des contraintes organisationnelles, la mission du référent est celle « d'un travailleur social qui exerce le suivi éducatif et l'accompagnement d'un jeune et de sa famille en collaboration avec d'autres partenaires sociaux »²⁰. Le référent veille à la cohérence du placement et de l'accompagnement et est à ce titre garant du PPA. Il est responsable des écrits présentant l'évolution du projet.

ROUZEL rappelle que le référent agit dans le cadre de la rencontre humaine, il doit être « en capacité d'entrer en relation dans une attitude d'accueil chaleureuse, engagée, mais aussi située à la bonne distance ».²¹ Il faut toutefois noter que le référent désigné par le service n'est pas forcément celui avec lequel le transfert va se faire.

Le référent institutionnel est celui qui est garant de la mesure d'accompagnement, sous l'égide du chef de service.



A la Pouponnière, la professionnelle consacre des temps individualisés aux enfants dont elle a la référence.



Sur tous les services, un « co-référent » est nommé afin d'assurer une continuité dans le suivi.

¹⁹ GIAMPINO Sylviane, in ROUZEL Joseph, Quelles références pour le référent ? in Travail éducatif et psychanalyse, DUNOD, 2014.

²⁰ BARREYRE Jean-Yves, op.cit.

²¹ ROUZEL Joseph, op.cit.



Parfois l'enfant va plus facilement se confier à la maitresse de maison, car elle « ne va pas chez le juge ».

Veiller à la tenue de temps d'échanges pluridisciplinaires réguliers

Les temps d'échanges présentés *infra* constituent le dispositif d'animation des différentes équipes de l'établissement. A cet égard, les temps d'échanges entre professionnels du CDE apparaissent comme des espaces privilégiés pour analyser chaque situation, définir les modes d'accompagnement les plus pertinents et réguler le fonctionnement de chaque équipe et service.

Les réunions hebdomadaires de groupe

Animées par le chef de service ou son adjoint, elles sont organisées à un rythme hebdomadaire. Elles ont pour objet l'analyse des situations des mineurs accueillis, préalablement aux temps de synthèse, et la régulation du fonctionnement de l'équipe (pratiques, rôle et place de chacun, projets en cours, ...).

Les réunions trimestrielles de service

Elles sont organisées *a minima* une fois par trimestre. Animées par le chef de service, elles permettent de communiquer les informations relatives à la vie de l'établissement et des autres services et d'échanger autour de difficultés spécifiques, de bonnes pratiques à mutualiser ou de projets communs à mettre en place.

Les temps de transmissions/liaisons

Sur les services d'hébergement, des temps de transmission sont prévus afin de permettre aux équipes de jour et de nuit de se transmettre les informations essentielles à la continuité de

l'accompagnement. Elles sont retranscrites pour partie à l'écrit dans le cahier de liaison en ce qui concerne les éléments collectifs et organisationnels et dans les dossiers individuels en ce qui concerne chaque enfant spécifiquement.

L'analyse des pratiques professionnelles

Instituées dans le cadre du précédent projet d'établissement, les temps d'analyse des pratiques permettent à chacun, à partir d'exemples ou de situations concrètes, de se distancier du quotidien, de donner du sens à des comportements observés chez les enfants ou leurs familles et apporter des réponses adaptées.

Les écrits professionnels

Les rapports éducatifs sont à la fois un outil de travail interne et avec les familles et un outil ayant une dimension partenariale. Ils constituent une aide à la décision du Juge des enfants en contribuant à l'appréciation de l'existence d'un danger pour l'enfant. Ils sont souvent un support du débat contradictoire.

Pour cela il est essentiel qu'ils contiennent des éléments factuels objectivement constatés. La possibilité de l'accès de l'usager à son dossier doit nous amener à une réflexion sur la divulgation de l'essentiel des informations contenues dans les rapports (respect de la vie privée et de l'intimité). « Il faut aussi avoir en tête que les phrases floues, allusives, les critiques dures mais imprécises, dans les rapports et jugements, sont souvent ressenties par les intéressés comme d'insupportables agressions, leur malaise provenant du flou de la critique qui déclenche leur imaginaire sur ce qu'a vraiment en tête le travailleur social ou le Juge, et du constat de leur incapacité à se défendre efficacement faute de savoir

exactement ce qu'on leur reproche »²² Pour toutes ces raisons, « chacune des affirmations mentionnées dans un rapport doit donc être explicitée, argumentée, justifiée ».

Au CDE, les professionnels sont vigilants à la qualité des écrits tant sur la forme que sur le fond, notamment du fait de leurs incidences en termes de secret professionnel, du respect de la personne et de son intimité.

Les rapports sont individualisés et centrés sur l'enfant. Dans la mesure du possible, leur contenu est communiqué en tout ou partie au jeune. De ce cela dépend la qualité du travail avec la famille. L'auteur du rapport est identifié. L'écrit est soumis à validation. Il est envoyé à l'ASE dans le respect des délais impartis.

L'objectif est de progressivement communiquer aux parents les préconisations contenues dans le rapport.



Le **guide des écrits** décrit les trames des différents rapports qui peuvent être rédigés.



Orientation 5 – Axe 2 : Mettre en place un logiciel relatif aux dossiers des enfants.

4.3

Les services transversaux au service de la mission

Missions et principes d'intervention en lien avec la mission

Au-delà des services éducatifs, le CDE dispose de services transversaux contribuant chacun à la prise en compte des besoins des jeunes et des familles (soins, scolarité, formation, liens familiaux, ...), en complémentarité des équipes des groupes de vie. Les besoins des mineurs accueillis au CDE ont ainsi vocation à être pris en compte dans leur globalité.

Au moment de l'accueil, plusieurs enjeux apparaissent : il n'est pas toujours possible de maintenir l'enfant dans son établissement scolaire d'origine, cela n'est pas toujours souhaitable ; l'enfant n'est pas disponible psychologiquement pour être dans les apprentissages tels qu'attendus dans le système scolaire classique ; il est en décrochage scolaire ou en situation d'absentéisme ; il n'a jamais été scolarisé en France ou de sa vie.

De ce fait, le CDE a la chance de pouvoir s'appuyer sur deux dispositifs internes.

Services pédagogiques

Du fait de leurs parcours, des motifs ayant conduit à un placement, les enfants accueillis au CDE peuvent avoir des difficultés à intégrer une scolarité classique. L'objectif est de permettre à chaque enfant d'entrer dans un dispositif d'apprentissage adapté à ses capacités.

Plusieurs principes guident cet accompagnement :

- Maintien dans l'école d'affectation préalable lorsque cela est possible et souhaitable
- Scolarisation des enfants accueillis au CDE dans plusieurs établissements pour éviter une stigmatisation

²² BLATIER Catherine, Les écrits et la communication dans l'institution judiciaire, in Ecrire au juge, J-L VIAUX, 2000.

- Proposer la solution de scolarité la plus adaptée à la situation de l'enfant et à ses capacités afin à la fois de ne pas le mettre en difficulté, prendre en compte sa disponibilité psychique pendant le séjour, ne pas minorer ses potentialités et la légitime ambition pour son avenir
- Associer l'autorité parentale aux enjeux entourant la scolarité



De nombreuses thématiques font l'objet d'échange : rencontre parents-équipe enseignante ; choix d'orientation ; rentrée scolaire ; achat de matériel...

- **Eviter le décrochage scolaire- intégrer l'enfant dans un dispositif d'apprentissage**
- Ecouter le jeune et tenir compte de ses envies.



*Pour les jeunes à compter du secondaire, le **Service d'Enseignement, de Formation et d'Insertion** permet de réaliser une évaluation du niveau scolaire du jeune, de proposer des cours d'alphabétisation, de remise à niveau, des ateliers pédagogiques (cuisine, espaces verts, peinture...). En lien avec le CIO et l'Education Nationale, le SEFI fait des propositions d'orientation en fonction de l'évaluation qu'il a réalisée à travers ces différents supports. En lien avec les établissements scolaires, il permet également de fluidifier les relations et contribue à adapter l'accompagnement scolaire du jeune lorsque celui-ci peine à respecter les attentes du dispositif classique.*



L'école La Colline permet à la fois de proposer une scolarité « adaptée » dans deux classes à petits effectifs regroupant uniquement des enfants âgés de 3 à 11 ans accueillis au CDE de Metz et de favoriser un partenariat constructif autour de l'enfant et de ses besoins entre les équipes pédagogiques des écoles, dans lesquelles sont scolarisés les enfants, et les équipes éducatives du CDE par

l'intermédiaire de la Directrice de l'Ecole La Colline.

Ces services contribuent à l'évaluation de la situation de l'enfant en portant un regard sur ses potentiels, ses difficultés d'apprentissages et comportementales.



Orientation 4, Action 6 : Faire du SEFI un «établissement » scolaire à part entière.



L'équipe d'accompagnement adolescents a vocation à contribuer à ce raccrochage scolaire par le biais d'activités de remobilisation, favorisant l'estime de soi, la réintégration de contraintes horaires/comportementales.

Service médical et paramédical

La santé des enfants et jeunes accueillis en protection de l'enfance est un enjeu fondamental. Plusieurs rapports récents font le constat d'une moins bonne santé, en particulier psychique chez eux. Plusieurs raisons peuvent expliquer cela : des soins carencés avant l'accueil, un dispositif en santé mental saturé... Pour autant, la dimension de la santé trouve une résonance particulière pour les parents des enfants accueillis. Par ailleurs, l'approche en santé auprès de ce public, qui a pu subir des violences graves, qui a souvent un rapport au corps altéré, des expériences multiples auprès des professionnels de santé, exige un savoir-faire et un savoir-être particulier.

Les professionnels de santé (infirmières, médecin, psychologues, psychomotricienne...) contribuent à l'amélioration du bien-être des enfants et à l'évaluation pluridisciplinaire de la situation des enfants.

Les missions principales des infirmières, en collaboration avec le médecin, sont les suivantes :

- Rendez-vous d'admission/bilan médical
- Mise en œuvre des suivis nécessaires/mise à jour des données de santé
- Accompagnement aux rendez-vous extérieurs
- Mise en lien avec spécialistes/institutions spécialisées en fonction de l'évaluation des besoins
- Préparation des médicaments
- Evaluation des maladies saisonnières et bobologie - interventions en première intention
- Prévention
- Transmission des informations aux parents et lieu d'orientation pour assurer la continuité des soins

Les psychologues de l'établissement concourent également à ces missions, par la mise en œuvre des activités suivantes :

- Evaluation du bien-être de l'enfant à partir d'entretiens individuels, observations in situ, et des observations de l'équipe éducative ; ils sont également amenés à réaliser des tests ;
- Mise en œuvre d'un suivi en interne ou en externe ;
- Etayage des observations de l'équipe éducative.

Si ces différents professionnels sont soumis au secret professionnel, ils partagent les éléments nécessaires à l'accompagnement des enfants par les équipes éducatives. Ceux-ci pourront notamment être repris dans les rapports éducatifs.



Orientation 1 – Axe 6 : Améliorer le partage d'informations et repenser l'organisation en lien avec les nouveaux projets : dans ce cadre, un projet de service médical et paramédical sera élaboré.



L'accompagnement santé passe aussi par la prise en compte du rôle des parents. Sur les services, les infirmières informent

systématiquement les parents des rendez-vous médicaux, proposent aux parents d'y être présents et s'ils n'y sont pas, leur donnent des informations sur le contenu du rendez-vous.

Les fonctions supports au service de la qualité des prestations

Les services administratifs, techniques et hôteliers assurent l'ensemble des fonctions supports du CDE. Ils participent pleinement à la qualité de l'accompagnement des enfants par le CDE et sont garants sur leurs secteurs d'activité respectifs du respect de la dignité, de l'intégrité, de la vie privée et de l'intimité de la personne accueillie.

Dans ce cadre, ils contribuent notamment à la prise en charge des besoins primaires des personnes accueillies. Ils sont structurés autour d'une organisation qui leur permet d'être réactifs et donc de pouvoir se mobiliser dans l'urgence.

La suractivité qu'a connu l'établissement n'a pas toujours permis de travailler à une amélioration significative des conditions d'accueil et d'accompagnement. A l'aune du nouveau projet d'établissement, cette ambition est renouvelée.

L'amélioration de la qualité s'appuie sur différentes démarches portées par l'ensemble des services supports.



Orientation 2, Action 4 : Entamer la transition écologique du CDE.



Orientation 5, Axe 4 – Action 3 : Mettre en place une gestion des événements indésirables.

Le **Service des Ressources Humaines** est chargé de l'accueil des agents, de la gestion administrative et statutaire, de la gestion financière, de l'organisation du travail, de la

gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Il gère l'ensemble des mouvements des personnels de l'Etablissement (recrutements, départs, retraites, changements d'affectation, absences).

Les recrutements se font en concertation avec la Direction, la responsable des RH et le Chef de service, ce dernier étant chargé de choisir l'agent recruté par le biais d'entretiens. En fonction des besoins en personnel, une annonce est mise en ligne sur le site du Pôle emploi. Les RH communiquent ensuite par mail les CV reçus à l'encadrement des services.

La procédure de recrutement des agents fonctionnaires ou contractuels est réalisée dans le respect des dispositions relevant du statut général de la fonction publique et du statut particulier de la fonction publique hospitalière.



Chaque nouvel agent (recrutement direct, mutation, détachement) est reçu aux ressources Humaines avant (ou le premier jour de) sa prise de poste. Les informations suivantes lui sont transmises :

- Information sur le contrat de travail (ou décisions) et sur les pièces à fournir pour l'élaboration du dossier.
- Remise du Guide de l'agent et de l'accord local sur les 35 heures.
- Information sur la mutuelle et la prévoyance.

Le **service Finances** est chargé des admissions, de la régie et de la comptabilité.

Le **service Economat** réunit les missions achats et stockage-approvisionnements, maintenance, linge, entretien, cuisine et informatique.

Le magasin assure le suivi des stocks et les livraisons en lien avec l'Economat.



Une procédure relative aux commandes de matériel et produits permet de sécuriser les achats.

La cuisine a le souci de proposer des menus variés et de répondre aux besoins et envies des enfants âgés de quelques mois à 18 ans. L'accompagnement autour du repas est essentiel auprès d'enfants dont les habitudes alimentaires sont souvent très différentes et parfois très éloignées des besoins nutritionnels. La sécurité alimentaire est assurée par un strict respect de la réglementation HACCP. La cuisine propose également des repas pour le personnel du CDE et quelques personnes extérieures dans le cadre du restaurant administratif.

A Forbach, les groupes sont livrés en liaison froide par un prestataire.



Des commissions repas sont régulièrement organisées avec les services afin de recueillir leur avis et leurs attentes.



Une fois par an, le chef de cuisine propose une visite aux plus grands enfants de la Pouponnière.



Orientation 2, Action 2 : Améliorer la qualité des repas et de l'équilibre alimentaire.

Les repas seront améliorés par la mise en place d'une réflexion sur l'équilibre alimentaire, une augmentation du recours aux produits biologiques et issus de circuits courts et le passage en liaison froide

La lingerie assure le traitement du petit linge des enfants âgés de 0 à 14 ans accueillis à Metz. Elle gère également le stock de linge plat dont le traitement est assuré par un prestataire. Elle a le souci que les enfants puissent rapidement porter les vêtements amenés par les parents, qu'ils soient toujours propres. A Forbach, cette mission est assurée par les maitresses de maison.



Un atelier couture permet de raccommode les vêtements auxquels tiennent les enfants.



Des procédures de traitement différencié du linge existent : ex : lorsqu'il y a des punaises de lit.



Orientation 2 – Action 1 : Mettre la lingerie et les procédures linge aux normes.

L'accueil physique et téléphonique est une fonction essentielle. Premier contact avec l'établissement, le **standard** a la responsabilité d'orienter les personnes vers le bon interlocuteur.



Orientation 2 – Action 4 : Repenser le rôle et le fonctionnement du standard

Les **services techniques** ont en charge la maintenance des bâtiments, ils sont en lien avec les entreprises qui interviennent sur des travaux et s'assurent notamment de la sécurité incendie. La réactivité de ce service à la suite de dégradations est essentielle pour assurer une prestation de qualité et garantir la sécurité des usagers et professionnels.



Des réunions Directeur/Responsable Service Economat/ Responsable des Services techniques ont lieu toutes les 6 semaines afin d'assurer un suivi régulier des actions à mettre en œuvre.



Orientation 2 - Action 3 : Améliorer le suivi des dégradations et leurs réparations.

Le parc **informatique** augmente progressivement en lien avec l'évolution des usages et fonctionnements professionnels et institutionnels : installation, maintenance du parc et du réseau, formation sont autant de

missions réalisées par le service et qui ont vocation à continuer à monter en charge avec la généralisation des ordinateurs et l'installation d'un logiciel éducatif.



L'établissement a réalisé l'évaluation de la mise en conformité au Règlement Général relatif à la Protection des Données.



Orientation 5, Axe 2 – Action 4 : Mettre en place un logiciel relatif au dossier des enfants.



City-stade, Metz



Jardin, Groupe 2, Forbach

Le plan d'actions 2019 – 2023

Les ambitions présentées *supra* sont récapitulées dans un plan d'actions, comprenant 5 orientations et 49 actions.

5.1

ORIENTATION 1 : AMELIORER LA QUALITE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Axe 1 : Améliorer l'accueil

Intitulé de l'action	Actualiser la procédure d'accueil		
Situation actuelle	Les modalités d'accueil ne sont pas les mêmes lorsqu'il s'agit d'un accueil en urgence (sous 3h) ou d'un accueil en urgence « préparé » (sous 24h avec un travail en amont de l'ASE/Prévention)		
Objectifs de l'action	Améliorer l'intégration de l'enfant au moment de son arrivée, notamment dans le cas d'accueils programmés		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Modalités	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Organiser un groupe de travail ASE/CDE pour actualiser la procédure d'accueil, s'accorder sur les attendus réciproques en fonction des types d'accueil. Le groupe de travail explorera notamment les pistes suivantes : préparer le lieu de vie et l'environnement de l'enfant, organiser des conversations préparatoires avec les autres enfants du groupe, favoriser la présence des parents au moment de l'admission...	Pilote - Membre de l'équipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents des services éducatifs - Services de l'ASE - Responsables et agents des Pôles Prévention et Protection	2021
Critères d'appréciation des résultats	Formalisation et diffusion de la nouvelle procédure d'accueil		

Axe 2 : Améliorer l'évaluation de la situation de l'enfant et de sa famille

Intitulé de l'action	N°1 : Mettre en place un service d'évaluation d'urgence		
Situation actuelle	Les accueils sous OPP Parquet, Réquisition ou 72H représentent en moyenne la moitié des admissions. Dans ce délai court il est difficile de produire une évaluation suffisamment fine pour permettre d'éclairer l'ASE et le Juge des Enfants. Entre l'admission et l'audience devant le juge des enfants, souvent aucune visite parent-enfant n'a pu avoir lieu. Le référent ASE n'a pu rencontrer les parents.		
Objectifs de l'action	- Faciliter les retours rapides au domicile et limiter les placements longs au CDE - Disposer des premiers éléments de connaissance et d'évaluation plus rapidement et engager un travail avec la famille dès l'admission		

Intitulé de l'action	N°1 : Mettre en place un service d'évaluation d'urgence		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Modalités	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Créer un service d'évaluation d'urgence dont la mission est d'évaluer la situation de l'enfant et de sa famille dès l'admission au CDE. Les éducateurs auront pour mission de récolter les informations relatives à la situation, de rencontrer l'enfant et son entourage, d'organiser des visites parents-enfants, des visites à domicile et d'élaborer un rapport d'évaluation amenant des préconisations dans le délai imparti par le cadre d'accueil.	Pilotes - Services de l'ASE/Direction du CDE Contributeurs - Responsables des services éducatifs - Responsables et agents des Pôles Prévention et Protection	Octobre 2020
Critères d'appréciation des résultats	- Réduction durée de séjour et des placements longs - Institutionnalisation d'un service d'évaluation d'urgence		

Intitulé de l'action	N°2 : Actualiser et rénover les outils formalisés d'évaluation		
Situation actuelle	Le CDE s'est doté du Référentiel d'Evaluation des Compétences Sociales (ROCS). Celui-ci a été actualisé sur la Pouponnière et le Jardin d'Enfants pour tenir compte de l'évolution de la trame du rapport d'observation. L'ASE et les services d'action préventive du Département de Moselle se forment à des outils d'évaluation- référentiel ESOPPE par le biais du CREAI.		
Objectifs de l'action	Suivre les préconisations du Rapport MARTIN-BLACHAIS produit dans le cadre de la démarche relative au consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant qui recommande l'utilisation de ce type d'outils pour évaluer les aspects développementaux de l'enfant, repérer les risques au développement de l'enfant et évaluer les capacités et compétences parentales. Faire en sorte que tous les acteurs de la protection de l'enfant parlent le même langage de l'évaluation en se dotant et en se formant aux mêmes outils ou similaires.		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Actualiser les outils d'évaluation pour suivre les recommandations du Rapport MARTIN – BLACHAIS et les préconisations du CREAI Former les agents au maniement de ces outils et l'évaluation du développement de l'enfant et des capacités et compétences parentales	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents des services éducatifs - Responsables et agents des Pôles Prévention et Protection	2021-2023
Critères d'appréciation des résultats	- Actualisation des outils d'évaluation et généralisation à l'ensemble des services du CDE - Harmonisation des outils et des formations proposés aux agents - Augmentation du nombre de personnes bénéficiant de formation sur ces outils - Augmentation du niveau de compétences		

Intitulé de l'action	N°3 : Renforcer le travail avec les parents – Mieux coordonner les interventions du Service Familles et groupes d'accueil		
Situation actuelle	- Le Service Familles a été créé en 2015 pour assurer l'ensemble des visites en présence d'un tiers des enfants placés au CDE. Auparavant celles-ci étaient assurées par des TISF mises à disposition par l'ASE ou sur les groupes d'accueil. Par ailleurs, le rôle de chacun (lieu d'accueil, ASE) a été clarifié. - De nombreux acteurs sont amenés à travailler avec les parents avec une place et un rôle différents. - Un projet autour d'un « Guide de relations avec les familles » avait été entamé sans qu'il ne soit achevé.		

Intitulé de l'action	N°3 : Renforcer le travail avec les parents – Mieux coordonner les interventions du Service Familles et groupes d'accueil		
Objectifs de l'action	Réaffirmer ces différentes interventions en formalisant la manière dont elles s'articulent.		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Elaborer un guide du travail avec la famille définissant : les principes et objectifs, les modalités d'intervention des différents acteurs (internes au CDE en particulier)	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents du service Familles - Groupes d'accueil	2022
Critères d'appréciation des résultats	Formalisation du guide du travail avec la famille		

Axe 3 : Continuer la formalisation du Projet personnalisé intégré dans le PPE

Intitulé de l'action	Actualiser le protocole d'élaboration PPA/PPE		
Situation actuelle	La loi du 5 mars 2007 prévoit l'élaboration d'un Projet Pour l'Enfant par l'ASE. En Moselle, celui-ci a été mis en place. Il se nourrit et coordonne les actions des différents intervenants auprès de l'enfant. En ce sens, le CDE transmet les axes de travail engagés par l'établissement. Ceux-ci sont intégrés dans le PPE qui est ensuite transmis au CDE, une fois complété des axes de travail menés par d'autres acteurs. Les éléments transmis par le CDE constituent le Projet Personnalisé d'Accompagnement.		
Objectifs de l'action	Améliorer les articulations entre les services territoriaux de l'ASE et les équipes du CDE à toutes les étapes du parcours de l'enfant		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Clarifier cette articulation dans le corps du nouveau Projet d'Etablissement Actualiser et diffuser le protocole d'élaboration PPA/PPE	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Services de l'ASE	2021
Critères d'appréciation des résultats	- Formalisation de l'articulation CDE/ASE (procédure, délais impartis...) - Mise à disposition du protocole d'élaboration PPA/PPE actualisé à tous les services		

Axe 4 : Renforcer la participation des usagers et actualiser les outils 2002-2

Intitulé de l'action	N°1 : Créer un Conseil de la Vie Sociale		
Situation actuelle	- La loi 2002-2 rend obligatoire la création d'un Conseil de la Vie Sociale dans les établissements tels que le CDE. - Il existe actuellement des groupes d'expression sur les services d'accueil qui portent sur la régulation de groupe ou l'organisation d'activités alors que le CVS porte sur les projets institutionnels.		

Intitulé de l'action	N°1 : Créer un Conseil de la Vie Sociale		
Objectifs de l'action	Mise en conformité avec la Loi 2002-2 Renforcement de la participation des usagers à la vie de l'établissement		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Création d'un CVS pour les 7-18 ans se tenant au moins 3 fois par an	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents des services éducatifs - Enfants du CDE	2021
Critères d'appréciation des résultats	Institutionnalisation d'un CVS au sein du CDE : 3 réunions par an min.		

Intitulé de l'action	N°2 : Renforcer la représentativité des usagers du CDE au Conseil d'Administration		
Situation actuelle	Les usagers du CDE sont représentés au Conseil d'Administration par l'intermédiaire de l'Association Entre - Tous (ADEPAPE).		
Objectifs de l'action	Améliorer la représentativité en permettant une participation directe (via le CVS, ou en mobilisant les familles par le Service Familles ou le SERAD) ou par le biais du groupe « Paroles de Famille et Paroles de jeunes » mis en place par l'ASE 57.		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Prévoir un siège au Conseil d'Administration pour un usager du CDE	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents du service Familles - Usagers	2022
Critères d'appréciation des résultats	Ouverture d'un siège au Conseil d'Administration pour un usager du CDE		

Intitulé de l'action	N°3 : Actualiser et faire vivre les outils 2002-2		
Situation actuelle	Le CDE a mis en place les différents outils de la loi 2002-2 : livret d'accueil, règlement de fonctionnement, projets de service éducatif, DIPC/Contrat de séjour		
Objectifs de l'action	Actualiser les outils de la loi 2002-2, notamment les projets de service pour les LOGIS et HOMES.		
	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier

Intitulé de l'action	N°3 : Actualiser et faire vivre les outils 2002-2		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Elaborer les projets de service manquants en lien avec les nouveaux projets (territorialisation de 2 groupes LOGIS, accompagnement appartements MNA) Actualiser les autres outils - Actualisation du livret d'accueil – règlement de fonctionnement transversal Veiller à leur bonne diffusion	Pilotes - Equipe de direction du CDE et encadrements Contributeurs - Agents des services éducatifs	Actualisation du livret d'accueil – règlement de fonctionnement transversal : 2021 Projets de service : 2020-2023 DIPC/Contrat de séjour : 2021
Critères d'appréciation des résultats	- Formalisation de projets de service pour les services n'en ayant pas encore - Actualisation des outils prévus dans la loi 2002-2		

Axe 5 : Continuer d'améliorer l'accompagnement au quotidien

Intitulé de l'action	N°1 : Actualiser la réflexion formalisée sur la manière de faire du quotidien un levier éducatif		
Situation actuelle	Les projets de service éducatif comportent un volet « déroulement d'une journée type » qui permet de considérer que chaque temps du quotidien constitue un temps éducatif.		
Objectifs de l'action	Mettre à jour la formalisation du déroulement d'une journée type au sein du CDE.		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Procéder à une relecture au moins annuelle du projet de service.	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents des services éducatifs	2020 - 2023
Critères d'appréciation des résultats	Actualisation du volet « déroulement d'une journée type » dans les projets de service éducatif		

Intitulé de l'action	N°2 : Définir les attendus de niveau de service et du rôle de chacun en fonction de l'activité du service		
Situation actuelle	Les services éducatifs peuvent être amenés à accueillir des enfants en sureffectif. Dans ce contexte, l'accompagnement ne peut être le même que celui réalisable à effectif « normal ».		
Objectifs de l'action	Définir les attendus en fonction de l'activité de service.		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
		Pilotes Equipe de direction du CDE	2022

Intitulé de l'action	N°2 : Définir les attendus de niveau de service et du rôle de chacun en fonction de l'activité du service		
		Contributeurs	
		Responsables et agents des services éducatifs	
Critères d'appréciation des résultats	Appropriation des attendus de chacun en fonction de l'activité du service		

Intitulé de l'action	N°3 : Améliorer la prise en compte du lien fratrie		
Situation actuelle	- Le SDEF vise l'amélioration du maintien des liens familiaux notamment dans le cadre d'une fratrie placée. - Le CDE dispose de deux groupes d'accueil verticaux permettant l'accueil de fratries. Par ailleurs, une souplesse dans l'accueil favorise la réunion d'enfants de tranches d'âge différentes sur un même groupe. Cela n'est toutefois pas toujours possible, pas toujours souhaitable.		
Objectifs de l'action	Assurer le maintien du lien fratrie au sein du CDE		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Elaborer une feuille de route de l'accueil des fratries explicitant : - Les principes de travail autour de l'accueil des fratries - Les modalités d'évaluation du lien fratries - Les modalités d'accompagnement de ce lien	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Groupe de travail transversal aux services du CDE	2022
Critères d'appréciation des résultats	Formalisation d'une feuille de route relative au lien fratrie		

Intitulé de l'action	N°4 : Continuer à prévenir les violences et les maltraitances		
Situation actuelle	Un protocole général de prévention et de lutte contre les violences a été élaboré en 2016. Il contient des éléments théoriques, des principes éthiques et des modalités pratiques d'intervention. Il propose aussi plusieurs outils : charte des enfants, règlement des ados, commission interne, commission « ad hoc », procédure d'accompagnement des agents victimes d'agression. Il est insuffisamment diffusé et mobilisé en cas de passage à l'acte. Il n'existe pas de protocole relatif aux suspicions de maltraitance.		
Objectifs de l'action	Renforcer la prévention des violences et des maltraitances		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	- Veiller à diffuser et mobiliser le protocole en cas de passage à l'acte. - Elaborer un protocole relatif à la conduite à tenir en cas de suspicion de maltraitance. - Mettre en œuvre une application « CDE » des préconisations issues du groupe de travail départemental relatif aux violences institutionnelles	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents des services éducatifs	2021-2022

Intitulé de l'action	N°4 : Continuer à prévenir les violences et les maltraitements
Critères d'appréciation des résultats	- Définition d'un protocole sur les suspicions de maltraitance - Appropriation du protocole général au sein des services

Intitulé de l'action	N°5 : Projet Petite Enfance		
Situation actuelle	La pouponnière du CDE fait face à un enjeu récurrent de suractivité liée à la difficulté d'orientation dans les délais prévus par le Projet d'Etablissement. L'accompagnement collectif, modalité principale d'accueil, ainsi que cette suractivité chronique limite les possibilités d'individualisation de l'accompagnement.		
Objectifs de l'action	- Mieux prendre en compte les besoins spécifiques d'un nouveau-né par un accueil individuel en famille tout en bénéficiant d'une évaluation et d'un étayage pluridisciplinaires - Renforcer l'accompagnement individuel et l'ouverture des enfants sur l'extérieur		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	1. Accueil de nouveaux nés chez des assistantes familiales ASE avec accompagnement du plateau technique du CDE 2. Création d'un plateau éducatif sur la Pouponnière	Pilotes - Equipe de direction du CDE – Encadrement du service Contributeurs - Responsables et agents des services éducatifs	2020
Critères d'appréciation des résultats	- Réunions et rencontres d'étayage des assistantes familiales du Conseil départemental avec l'équipe CDE - Création du plateau éducatif : nombre d'enfants ayant bénéficié du dispositif et activités mises en place		

Intitulé de l'action	N°6 : Améliorer l'accompagnement des MNA		
Situation actuelle	- Le CDE subit une suractivité chronique concernant l'accueil des MNA. L'ensemble des acteurs est impacté par ces accueils (ASE, éducation nationale, lieux d'orientation...). Ce contexte limite la possibilité de proposer un accompagnement répondant aux besoins de ces jeunes par un accueil en collectif. Ce dernier jouant le rôle de variable d'ajustement. - Le CDE conduit par ailleurs un projet d'évolution de l'accompagnement des MNA en privilégiant un accompagnement en appartements colocation. - Des améliorations sont à noter concernant l'évaluation, le suivi médical, la scolarisation et insertion professionnelle.		
Objectifs de l'action	Diversifier l'appui sur l'ensemble des ressources territoriales en santé et en scolarité/insertion		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Elaborer le projet de service du SAMNA en lien avec les nouvelles modalités d'accompagnement	Pilotes - Equipe de direction du CDE - Encadrement Contributeurs - agents du SAMNA et services éducatifs	2020
Critères d'appréciation des résultats	Inscription des nouvelles modalités d'accompagnement du projet de service du SAMNA		

Intitulé de l'action	N°7 : Créer un service d'accompagnement pour adolescents		
Situation actuelle	Le CDE intègre dans son fonctionnement les caractéristiques et enjeux propres au public adolescent, notamment dans le cadre des dispositifs d'hébergement qui leur sont dédiés. Au regard des problématiques multiples que rencontrent ces jeunes, le CDE souhaite instituer un dispositif d'accompagnement dédié à cette tranche d'âge particulière, notamment pour accompagner notamment les jeunes qui présentent des conduites à risques ou sont en situation de décrochage scolaire, en lien avec les services éducatifs, médicaux et le SEFI.		
Objectifs de l'action	Renforcer l'individualisation des accompagnements réalisés auprès des jeunes de 11 à 18 ans..		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
		Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Equipes du CDE	2022
Critères d'appréciation des résultats	Création du service: nombre d'enfants ayant bénéficié du dispositif et activités mises en place		

Axe 6 : Continuer à améliorer la réponse aux besoins de santé

Intitulé de l'action	Améliorer le partage d'informations et repenser l'organisation en lien avec les nouveaux projets		
Situation actuelle	- Le CDE dispose de professionnels de santé (Médecin, infirmières). Certaines pathologies prises en charge en santé ont des conséquences importantes sur l'accompagnement au quotidien. - La territorialisation de groupes d'accueil à Forbach et Thionville, l'accompagnement des MNA depuis des appartements va avoir des conséquences sur les modalités d'accompagnement en santé.		
Objectifs de l'action	- Fluidifier le partage d'informations - Prendre en compte la territorialisation de groupes d'accueil à Forbach et Thionville et l'accompagnement des MNA depuis des appartements par une réorganisation de l'organigramme paramédical		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Elaborer un projet de service médical et paramédical	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Professionnels de santé du CDE	2021
Critères d'appréciation des résultats	Formalisation d'un projet de service médical et para-médical		

ORIENTATION 2 : AMELIORER LES PRESTATIONS HOTELIERES

Intitulé de l'action	N°1 : Mettre la lingerie et la procédure linge aux normes		
Situation actuelle	- Le CDE dispose d'une lingerie qui marque, lave et répare tout le petit linge des usagers de 0 à 14 ans accueillis à Metz, ainsi que le linge professionnel. Le petit linge des autres usagers est lavé sur les services. Le linge plat est pris en charge dans le cadre d'un contrat avec le Syndicat Inter hospitalier Blanchisserie de Metz. - Le travail en lingerie est difficile (port de charges, bruits, chaleur, manipulation de produits...). Le traitement du linge est sensible (linge fragile ; attachement symbolique ; épidémies...). La lingerie n'est pas aux normes (circuit linge sale-linge propre).		
Objectifs de l'action	Améliorer les prestations de lingerie du CDE et les conditions de travail		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Engager des travaux permettant un respect strict du circuit du linge et améliorant les conditions de travail	Pilotes - Equipe de direction du CDE – Responsable Economat Contributeurs - Responsable et agents du service de lingerie	2023
Critères d'appréciation des résultats	Conformité de la lingerie et de la procédure linge		

Intitulé de l'action	N°2 : Améliorer la qualité des repas et de l'équilibre alimentaire		
Situation actuelle	Le CDE dispose d'une cuisine interne qui élabore les repas des usagers accueillis à Metz. Le site de Plappeville est servi en liaison chaude ; le 3HA et la Pergola en liaison froide. La suractivité, l'hétérogénéité des publics a conduit à ce que la cuisine soit en difficulté pour produire des repas répondant aux attentes des usagers. Les recommandations nationales en matière d'équilibre alimentaire ont évolué, ainsi que les habitudes. Si le service en liaison chaude permet une livraison prête à manger, elle abîme souvent les qualités gustatives des produits (surcuit). Le CDE Forbach dispose d'un contrat avec une entreprise qui livre en liaison froide.		
Objectifs de l'action	Améliorer la nutrition des enfants du CDE		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	- Mettre en place la liaison froide - Remettre en place les commissions repas régulières pour faire évoluer les menus - Dispenser de la formation relative à l'équilibre alimentaire et l'accompagnement des repas	Pilotes - Equipe de direction du CDE – Responsable Economat Contributeurs - Chef de cuisine et agents de cuisine - Agents des services éducatifs	Liaison froide : 2021 – 2022 Commissions repas : 2020 Formation : 2021 - 2023

Intitulé de l'action	N°2 : Améliorer la qualité des repas et de l'équilibre alimentaire
Critères d'appréciation des résultats	- Liaison froide opérationnelle - Mise en place des commissions repas - Sensibilisation à l'équilibre alimentaire et augmentation du niveau de compétences des agents

Intitulé de l'action	N°3 : Améliorer le suivi des dégradations et leurs réparations		
Situation actuelle	- Le CDE dispose d'un vaste bâti, multi-sites dont il est pour partie propriétaire et pour l'autre locataire. Il est souvent vieillissant. L'accueil d'urgence est par ailleurs générateur de dégradations rapides. - Une équipe technique s'assure du petit entretien et des petites réparations. Elle a été fortement sollicitée par la suractivité sur les HOMES. En cela elle est très réactive. Pour les réparations et travaux plus importants, l'établissement fait appel à des prestataires extérieurs. Certaines dégradations peuvent rester un moment sans réparation.		
Objectifs de l'action	Optimiser le suivi régulier du bâti au sein du CDE		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	En plus de la procédure actuelle de signalement des petites réparations, prévoir une procédure de contrôle régulier sur les services Prévoir des travaux de peinture et changements de sols plus réguliers sur les services accueillant des adolescents	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents du service technique	2020
Critères d'appréciation des résultats	Formalisation d'une procédure de suivi régulier		

Intitulé de l'action	N°4 : Repenser le rôle et fonctionnement du standard		
Situation actuelle	Le CDE dispose d'un standard de jour et de nuit qui réalise une mission d'accueil physique et téléphonique pour le site de Metz. Il a également d'autres attributions (réservation salles, véhicules, coordination appels secours – suivi CMSI, signalements fugues à la Police...). Le standard est parfois fortement sollicité (nombreuses visites, heures d'appel des familles...). Après 22H et jusqu'à 6H son activité est moindre.		
Objectifs de l'action	- Accompagner les évolutions des missions du standard - Envisager le développement de tâches de secrétariat		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Revoir le roulement du standard Redéfinir les missions du standard (fin de l'obligation d'appels sortants passant par le standard par exemple) Se doter d'une application pour la réservation des véhicules et des salles	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Agents du standard - Encadrement	2020 - 2023
Critères d'appréciation des résultats	- Redéfinition du fonctionnement et des missions du standard - Utilisation d'une application de réservation des véhicules et des salles		

Intitulé de l'action	N°5 : Entamer la transition écologique du CDE		
Situation actuelle	Le CDE acheteur public, lieu d'accueil éducatif d'enfants se doit d'améliorer ses pratiques en termes de respect de l'environnement.		
Objectifs de l'action	Mieux prendre en considérations les problématiques écologiques à l'échelle du CDE		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Mettre en place un groupe de travail interne sur les pistes d'action à mettre en œuvre Nommer un « référent écologie »	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Groupe de travail transversal aux services du CDE	Groupe de travail : 2021 Réfèrent écologie : 2021
Critères d'appréciation des résultats	- Réunions de groupe de travail - Désignation du référent écologie		

5.3

ORIENTATION 3 : RENFORCER LA TERRITORIALISATION DE L'ACCUEIL D'URGENCE

Intitulé de l'action	N°1 : Augmenter la capacité d'accueil de Forbach		
Situation actuelle	- Les rapports d'activité montrent que des accueils ont lieu à Metz faute de place à Forbach alors que les enfants sont originaires de l'est du département. - L'accueil des MNA principalement à Metz renforce le phénomène de saturation des dispositifs et ne favorise pas leur intégration.		
Objectifs de l'action	Proposer un accueil et un accompagnement le plus proche de l'environnement de l'enfant et de sa famille		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Ouvrir un groupe supplémentaire de 10 places Augmenter le nombre de MNA accompagnés à Forbach	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents du site de Forbach	Ouverture d'un groupe supplémentaire : Juillet 2020 Augmentation du nombre de MNA accompagnés à Forbach : Mars à décembre 2020

Intitulé de l'action	N°1 : Augmenter la capacité d'accueil de Forbach
Critères d'appréciation des résultats	Augmentation de la capacité d'accueil du site de Forbach

Intitulé de l'action	N°2 : Créer une antenne à Thionville		
Situation actuelle	Les rapports d'activité montrent que chaque année environ 60 enfants originaires du Thionvillois sont accueillis à Metz.		
Objectifs de l'action	Proposer un accueil et un accompagnement le plus proche de l'environnement de l'enfant et de sa famille		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	1. Créer une antenne du CDE à Thionville : deux groupes de 10 places (3-10 ans et 9-14 ans), 2 assistantes familiales	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Equipes du CDE	Eté 2022
Critères d'appréciation des résultats	- Ouverture de l'antenne de Thionville - Taux d'occupation et durée moyenne de séjour		

5.4

ORIENTATION 4 : AMELIORER LE BATI POUR FAVORISER UN CADRE D'ACCOMPAGNEMENT CHALEUREUX ET CONTENANT DANS LE CADRE D'UN PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT

Intitulé de l'action	N°1 : Rénover la Pouponnière
Situation actuelle	La Pouponnière a été rénovée en 1998 à partir du bâtiment d'origine. Les groupes, dont la superficie est initialement prévue pour accueillir 6 enfants, disposent de 8 places et ont un effectif moyen de 10 enfants. Aussi, les surfaces des chambres et des pièces de vie sont insuffisantes. Par ailleurs, les groupes avaient été conçus pour accueillir des tranches d'âge resserrées (non marcheurs- marcheurs- + de 2 ans). Les longs délais d'orientation et le souhait de limiter les passages de groupes conduisent à accueillir sur le même groupe tant des nourrissons que des enfants de + de 2 ans. Les besoins ne sont pas les mêmes. En cela, l'espace de vie est trop étroit, les salles de bain pas toutes adaptées. Des espaces extérieurs existent (terrasses, petits jardins) mais ils ne disposent pas de sol souple. Il existe une grande salle d'activité. Elle est détériorée. L'acoustique et l'isolation sont par ailleurs mauvaises. Le couloir principal est souvent encombré, en particulier par les poussettes. Le bureau des adjointes au chef de service est exigu.
Objectifs de l'action	Améliorer les conditions d'accueil des enfants de 0 à 3 ans par des travaux

Intitulé de l'action	N°1 : Rénover la Pouponnière		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Prévoir des travaux sur les différents éléments de diagnostic décrits ci-dessus	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents de la Pouponnière - Economat / Travaux	2020 – 2021-2022
Critères d'appréciation des résultats	Conduite et finalisation des travaux de rénovation		

Intitulé de l'action	N°2 : Réorganiser l'accueil des groupes LOGIS		
Situation actuelle	L'objectif de mieux territorialiser l'accueil d'urgence conduit à externaliser deux à trois groupes du service LOGIS (actuellement 5 groupes à METZ). De ce fait le bâtiment 7 occupé par 4 groupes devient trop grand. Dans le cadre de l'externalisation des MNA, deux bâtiments sont laissés vacants.		
Objectifs de l'action	Améliorer l'accueil des groupes LOGIS		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	1. Installer un groupe LOGIS à Forbach 2. Installer un à deux groupes LOGIS à THIONVILLE 3. Repenser le bâtiment actuel pour deux groupes au lieu de 4	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents du site de Forbach - Responsables et agents du service LOGIS - Economat / Travaux	Groupe LOGIS à Forbach : juillet 2020 Nouveaux locaux : 2023
Critères d'appréciation des résultats	Finalisation des travaux		

Intitulé de l'action	N°3 : Créer des salles d'activité		
Situation actuelle	- Les locaux tels qu'organisés actuellement ne permettent pas l'installation de salles d'activité. - L'externalisation de l'accueil MNA et la territorialisation de deux groupes LOGIS permettent de libérer des espaces.		
Objectifs de l'action	Diversifier les activités proposées au CDE		

	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Installer sur le bâtiment 1 dans les locaux de l'actuel Service Familles des salles d'activité : motricité, ludothèque, salle snoezelen...	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents du service Familles - Economat / Travaux	2023
Critères d'appréciation des résultats	Mise en œuvre opérationnelle des nouvelles salles d'activité – taux occupation des salles		

Intitulé de l'action	N°4 : Créer un bâtiment Service Familles / SERAD		
Situation actuelle	Le Service Familles a été créé en 2015. Il avait été envisagé à sa création de l'installer dans un bâtiment ad hoc. Faute de locaux et fonds disponibles, il a été installé au 3ème étage du bâtiment 1. De beaux espaces de salles de visite existent. Pour autant la situation n'est pas idéale (difficulté d'accès pour les familles, complications pour transporter les enfants depuis la Pouponnière, manque de salles dédiées aux adolescents). Par ailleurs, il n'y a pas véritablement d'espaces pour les visites non accompagnées.		
Objectifs de l'action	Améliorer les conditions d'accueil des Familles		
	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	1. Rénover le bâtiment HOMES Grands Adolescents : - Salles de visites accompagnées tous âge - Cuisine et salles de bain pédagogiques - Salles d'ateliers pédagogiques SERAD - Salles de visites non accompagnées - Bureaux éducatifs... - Aménagement d'un appartement pédagogique pour le SERAD et Service Familles 2. Prévoir un accès indépendant, un éventuel parking familles dédiés 3. Prévoir une aire de jeux extérieure dédiée	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents du service Familles - Economat / Travaux	2020 - 2022
Critères d'appréciation des résultats	Mise en œuvre effective des rénovations et aménagements		

Intitulé de l'action	N°5 : Rénover le bâtiment HJA en service d'accueil collectif pour 30 MNA et bureaux		
Situation actuelle	Le bâtiment HJA avait été conçu pour l'accueil de 16 jeunes. Il a subi une suroccupation importante pendant près de 4 ans ce qui a conduit à des dégradations conséquentes.		
Objectifs de l'action	Le collectif d'accueil MNA se situe à la PERGOLA. Le collectif MNA sera installé sur le site principal afin d'optimiser l'utilisation des locaux disponibles sur le site principal.		
	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	1. Installer l'accueil collectif sur le HJA après rénovation et extension pour permettre l'accueil de 30 jeunes 2. Installer la PAEO sur le bâtiment loué « PERGOLA »	Pilotes Equipe de direction du CDE Contributeurs	2022

Intitulé de l'action	N°5 : Rénover le bâtiment HJA en service d'accueil collectif pour 30 MNA et bureaux		
		• Equipes du service d'évaluation MNA • Collectif d'accueil MNA • Service Economat / Travaux	
Critères d'appréciation des résultats	• Installation de l'accueil collectif sur HJA • Rapprocher la PAEO de Metz		

Intitulé de l'action	N°6 : Faire du SEFI un « établissement » scolaire à part entière		
Situation actuelle	• Le SEFI est en charge de la scolarité et de l'insertion des jeunes à partir du collège Depuis l'accueil massif de MNA, sa mission est principalement tournée vers ce public (évaluation du niveau, cours d'alphabétisation, ateliers pédagogiques en lien avec des orientations professionnelles, orientation vers les dispositifs éducation nationale). Actuellement, les MNA vont et viennent entre leur lieu d'hébergement et le SEFI, même pendant les « pauses ».		
Objectifs de l'action	• Identifier un espace scolarité indépendant du reste du CDE (entrée indépendante, cloisonnement avec le reste du site). • Prévoir des travaux de réfection (préau, salles de classe, ateliers pédagogiques supplémentaires).		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Réaliser des travaux d'aménagement et de rénovation du SEFI	Pilotes • Equipe de direction du CDE Contributeurs • Responsables et agents du SEFI • Service Economat / Travaux	2022-2023

Intitulé de l'action	N°7 : Repenser les circulations routières et piétonnes sur le site		
Situation actuelle	Le CDE est un établissement de protection des mineurs. Pour autant tout le monde peut y entrer. D'ailleurs, nous constatons de nombreuses circulations routières et piétonnes (professionnels, partenaires, fournisseurs, usagers enfants-parents...). Cela n'est pas sécurisant. Cela limite l'aspect « privatif » des services.		
Objectifs de l'action	• Améliorer et sécuriser la circulation au sein et autour du CDE – Donner un aspect plus privatif aux espaces des différents services éducatifs		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Repenser les espaces de circulations pour : • Sécuriser les accès • Privatiser les espaces • Sécuriser les circulations piétonnes	Pilotes • Equipe de direction du CDE Contributeurs • Service Economat / Travaux	2023
Critères d'appréciation des résultats	• Réalisation des travaux		

Intitulé de l'action	N°8 : Privilégier l'achat à la location – entretenir de manière raisonnable les locations		
Situation actuelle	- Le CDE est locataire de nombreux locaux (Forbach : Campanella, groupes rue de Verdun, Administration ; 3HA ; PERGOLA ; PAEO) pour un coût d'env. 504 000€ par an. - Les relations avec les propriétaires ne permettent pas toujours de prendre en compte la réfection des bâtiments à hauteur de ce qui serait nécessaire.		
Objectifs de l'action	- Favoriser l'achat de locaux pour les services d'internat - Assurer un suivi régulier de l'état des bâtiments loués		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	A mesure des fins de baux, le CDE cherchera à acheter des bâtiments, notamment : Administration Forbach, Campanella Concernant les locations, de manière à ce que les conditions d'accueil soient satisfaisantes et en qualité de locataire, un plan de réfection des locaux doit prévoir un renouvellement (notamment des peintures) et doit être régulier	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Economat / Travaux	2020 - 2023
Critères d'appréciation des résultats	- Augmentation de la proportion de bâti dont le CDE est prioritaire - Formalisation d'un plan de réfection		

5.5

ORIENTATION 5 : AMELIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL – PROJET SOCIAL

Axe 1 : Améliorer l'accueil des nouveaux agents et stagiaires

Intitulé de l'action	N°1 : Mettre en place une journée d'accueil des nouveaux agents		
Situation actuelle	Un livret d'accueil du nouveau professionnel, « guide de l'agent » a été créé. Il permet de transmettre de nombreuses informations relatives à la situation administrative de l'agent. Le protocole d'accueil prévoit par ailleurs que l'agent reçoive les documents institutionnels et l'organisation d'un temps de doubleur. Le recrutement d'agents non – diplômés en travail social est récurrent.		
Objectifs de l'action	Sécuriser les nouveaux agents et leur offrir un accompagnement facilitant leur intégration au CDE		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Organiser une journée d'accueil des nouveaux professionnels deux fois par an pour présenter l'établissement (ses missions, les services, son fonctionnement, les attendus) Prévoir un temps de formation sur la protection de l'enfance	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents du service des Ressources Humaines	A compter de janvier 2021
Critères d'appréciation des résultats	- Mise en place des journées d'accueil - Formalisation d'une formation à l'entrée sur la protection de l'enfance		

Intitulé de l'action	N°2 : Prévoir un temps de présentation de l'établissement pour les stagiaires		
Situation actuelle	Le CDE accueille de nombreux stagiaires mais ne propose pas de parcours d'intégration spécifique à cette catégorie de professionnels		
Objectifs de l'action	Améliorer l'accueil des nouveaux stagiaires		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Organiser une demi-journée d'accueil des nouveaux stagiaires deux fois par an	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables et agents du service des Ressources Humaines	A compter de septembre 2020
Critères d'appréciation des résultats	Mise en place des demi-journées d'accueil des nouveaux stagiaires		

Axe 2 : Améliorer la communication interne et externe

Intitulé de l'action	N°1 : Remettre en place un outil de communication sur la vie institutionnelle		
Situation actuelle	- Le CDE est un établissement composé de nombreux services, installé sur plusieurs sites et fonctionnant en 24/24. Cela complexifie les schémas de communication institutionnelle. - De nombreux outils existent déjà : notes, réunions de service, site internet... Une newsletter avait été créée dans le cadre de la communication sur le précédent projet d'établissement. Cela semble être un outil à redynamiser, de même que le site internet. - L'image du CDE à l'extérieur est souvent dégradée, alors que de nombreuses belles choses s'y déroulent.		
Objectifs de l'action	- Redynamiser la newsletter et le site internet - Améliorer la communication sur les projets en cours ou réalisés - Valoriser les projets menés sur les services et améliorer la connaissance interservices - Communiquer en externe sur les nombreux projets du CDE		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	- Remettre en place une Newsletter, outil de communication sur la vie institutionnelle, diffusée de manière semestrielle - Actualiser et faire vivre le site internet - Communiquer à l'externe sur les projets et actions du CDE	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsables communication	A compter de juin 2020
Critères d'appréciation des résultats	- Diffusion semestrielle de la Newsletter - Refonte et actualisations régulières du site internet		

Intitulé de l'action	N°2 : Mettre en place au moins une réunion institutionnelle annuelle		
Situation actuelle	Le séminaire ayant eu lieu en avril dans le cadre du renouvellement du Projet d'Etablissement a rencontré un écho très favorable.		
Objectifs de l'action	Dans le cadre du suivi du plan d'action du nouveau projet d'établissement, communiquer sur le niveau de mise en œuvre du projet d'établissement et mettre à l'honneur une thématique.		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Organiser au moins une réunion institutionnelle annuelle	Pilotes Equipe de direction du CDE Contributeurs	2020 - 2023
Critères d'appréciation des résultats	Formalisation de la réunion institutionnelle annuelle		

Intitulé de l'action	N°3 : Favoriser les travaux transversaux et multi-sites		
Situation actuelle	- Le CDE est un établissement multi-sites (services installés dans deux (trois à termes) lieux différents : à Metz, Forbach et Thionville à venir). - Par ailleurs, le CDE se compose tant de services éducatifs que logistiques et administratifs.		
Objectifs de l'action	- Veiller à une cohérence du projet institutionnel. Les différents projets et groupes de travail doivent permettre d'intégrer cette dimension. - S'assurer que chacun se sente acteur du projet institutionnel global.		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Etre vigilant dans la composition des groupes de travail à intégrer la dimension multi-sites et transversale	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Groupe de travail transversal aux services du CDE	2020 - 2023
Critères d'appréciation des résultats	Organisation de groupes de travail transversaux et multi-sites		

Intitulé de l'action	N°4 : Mettre en place un logiciel relatif au dossier des enfants, outil de communication transversale		
Situation actuelle	- Les services éducatifs ne sont pas tous équipés en bureautique. Peu de travaux et d'outils sont dématérialisés. Cela limite l'accès et la circulation de l'information. - Une Gestion Electronique des Documents a été mise en place pour le SAMNA		
Objectifs de l'action	Favoriser l'accès partagé à l'information et la transmission d'informations en transversal.		

Intitulé de l'action	N°4 : Mettre en place un logiciel relatif au dossier des enfants, outil de communication transversale		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	1. Equiper les services éducatifs en outils informatiques 2. Développer la GED sur les autres services éducatifs 3. Installer un logiciel de suivi éducatif (dossier de l'enfant, cahier de liaison, suivi des effectifs, documents institutionnels dématérialisés)	Pilotes • Equipe de direction du CDE Contributeurs • Responsable et agents du service éducatif • Responsables et agents du SAMNA	Outils informatiques : 2020 - 2023 GED : 2020 – 2021 Logiciel : 2022
Critères d'appréciation des résultats	• Diffusion de la GED dans les services • Utilisation du logiciel – remplacement des outils papiers		

Axe 3 : Faire évoluer l'organisation pour tenir compte des changements

Intitulé de l'action	N°1 : Actualiser la feuille de route de l'astreinte		
Situation actuelle	Un document d'organisation de l'astreinte éducative est mis en place. Il n'a pas été actualisé. De nombreuses évolutions ont eu lieu et sont à prévoir (territorialisation, suivi extérieur MNA...). Clarification et harmonisation des attendus et interventions de l'astreinte.		
Objectifs de l'action	Formaliser l'organisation actualisée de l'astreinte éducative, des attendus institutionnels		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Formaliser une feuille de route de l'astreinte, document ayant vocation à : - Rappeler le contenu de l'astreinte - Définir les attendus et modalités d'intervention - Définir l'organisation et le fonctionnement pratiques de l'astreinte - Définir les modalités d'interpellation de la garde administrative	Pilotes • Equipe de direction du CDE Contributeurs • Responsable et agents du service éducatif	2020
Critères d'appréciation des résultats	• Actualisation et diffusion de la feuille de route de l'astreinte éducative		

Intitulé de l'action	N°2 : Réorganiser l'encadrement des services éconamat et finances		
Situation actuelle	L'administration du CDE comprend un service éconamat et un service finances. Ils sont en lien permanent du fait des sujets communs traités. Le départ à la retraite sous 5 ans des deux attachés amène à questionner une telle distinction.		
Objectifs de l'action	Favoriser une meilleure cohérence d'ensemble des actions conduites par ces deux services.		

Intitulé de l'action	N°2 : Réorganiser l'encadrement des services économat et finances		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Envisager la réorganisation des services économat et finances d'ici 5 ans	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsable et agents du service Economat - Responsable et agents des services financiers - Agents des services	2023-2024
Critères d'appréciation des résultats	- Actualisation des fiches de postes - Nouvel organigramme		

Intitulé de l'action	N°3 : Réorganiser l'agencement des bureaux de l'administration		
Situation actuelle	En lien avec la réorganisation de l'encadrement finances-économat mais également avec le recrutement d'un agent supplémentaire régies se pose la question de l'organisation des bureaux sur les deux étages de l'administration. Les bureaux des chefs de service éducatifs de Metz sont installés sur les services éducatifs.		
Objectifs de l'action	Accompagner les évolutions des services administratifs et créer un pôle administratif pour les chefs de service		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
		Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsable et agents du service Economat - Responsable et agents des services financiers	2023
Critères d'appréciation des résultats	Modifications dans l'agencement des bureaux administratifs		

Axe 4 : Améliorer la qualité de vie au travail

Intitulé de l'action	N°1 : Mettre en place un outil d'évaluation des RPS intégré au DUERP
Situation actuelle	Le Document Unique est régulièrement actualisé par service. Il comprend des éléments relatifs aux Risques Psycho-Sociaux mais la démarche peut s'avérer insuffisante.
Objectifs de l'action	Intégrer une démarche d'évaluation des RPS au DUERP qui soit pragmatique et facilement renouvelable

Intitulé de l'action	N°1 : Mettre en place un outil d'évaluation des RPS intégré au DUERP		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Mettre en place une réunion d'information sur les RPS Rencontrer la psychologue du travail pour présentation de la démarche Mettre en œuvre la démarche d'évaluation des RPS	Pilotes - Equipe de direction du CDE/ Représentant du personnel Contributeurs - Psychologue du travail	Réunion d'information : 2020 Rencontre avec la psychologue du travail : 1 ^{er} trimestre 2020 Mise en œuvre : à partir du 4 ^{ème} trimestre 2020
Critères d'appréciation des résultats	- Organisation d'une réunion d'information - Rencontre de la psychologue du travail avec les agents - Application de la nouvelle démarche d'évaluation des RPS		

Intitulé de l'action	N°2 : Protocoliser les modalités d'accès aux ressources d'accompagnement psychologique		
Situation actuelle	Dans le cadre du protocole général de prévention et de lutte contre les violences, élaboré en 2016, il existe une procédure d'accompagnement des agents victime d'agression. Celle-ci prévoit la possibilité que la Direction propose un accompagnement psychologique. Depuis d'autres dispositifs se sont mis en place (ARS par exemple).		
Objectifs de l'action	Mieux communiquer et expliciter les modalités de recours à l'accompagnement psychologique		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Elaborer un protocole sur les modalités d'accès aux ressources d'accompagnement psychologique	Pilotes - Equipe de direction du CDE/ DRH Contributeurs - Psychologue du travail	4 ^{ème} trimestre 2020
Critères d'appréciation des résultats	Mise en place et diffusion du protocole		

Intitulé de l'action	N°3 : Mettre en place une gestion des événements indésirables		
Situation actuelle	Cette démarche fait partie d'un dispositif d'amélioration de la qualité et de la gestion des risques. Originaire du sanitaire, elle a vocation à se mettre en place dans les établissements d'hébergement. Elle ne doit pas être confondue avec les procédures liées aux incidents éducatifs. Le CDE n'est pas doté de ressources dédiées à la gestion de la qualité. Aussi, un travail autour de la définition et de la méthodologie d'analyse et traitement doit être engagé avant la mise en œuvre d'une GEI.		
Objectifs de l'action	Assurer une gestion des événements indésirables au sein du CDE		

Intitulé de l'action	N°3 : Mettre en place une gestion des évènements indésirables		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Définir ce qu'est un évènement indésirable au CDE, les modalités d'analyse et de traitement Mettre en place les outils et la commission	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Groupe de travail transversal aux services du CDE	Définition d'un EI : 1 ^{er} semestre 2021 Mise en place outils / commission : 2 ^e semestre 2021
Critères d'appréciation des résultats	- Définition d'un évènement indésirable - Mise en place des outils et de la commission		

Axe 5 : Rendre l'établissement plus attractif et fidéliser les agents contractuels

Intitulé de l'action	N°1 : Communiquer sur le rôle, missions et actions de l'établissement		
Situation actuelle	Le CDE est un acteur incontournable de la protection de l'enfance. Employeur d'environ 400 agents, accueillant près de 400 mineurs âgés de 0 à 18 ans, il travaille avec de nombreux partenaires. Les services réalisent un travail de qualité et mettent en place de nombreuses actions positives. Pour autant ses missions et actions sont parfois méconnues, son image écornée et son attractivité limitée.		
Objectifs de l'action	- Mieux communiquer sur les missions et les actions de l'établissement - Mobiliser les ressources existantes sur le territoire au service de la pluridisciplinarité du CDE (acteurs de terrain sur la santé, la culture, le sport, les loisirs, l'insertion professionnelle, etc.)		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Mobiliser les médias de communication locaux pour faire connaître les missions du CDE et valoriser les actions réalisées Diffuser les éléments de communication interne (newsletter) aux partenaires proches Identifier les types de partenariat à développer et engager un démarchage en ce sens	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Groupe de travail transversal aux différents services	Mobilisation des médias : 2020 – 2023 Diffusion interne : 2020 Identification / démarchage de partenariats : 2021
Critères d'appréciation des résultats	- Mobilisation des médias locaux - Diffusion interne des éléments de communication - Identification et premiers démarchages de partenariats		

Intitulé de l'action	N°2 : Penser un déroulement de carrière des agents contractuels plus attractif		
Situation actuelle	Le CDE emploie environ 30/40% d'agents contractuels, principalement pour pallier des remplacements d'agents titulaires en maladie ou pour des quantités de travail inférieures au temps plein. A l'heure actuelle les contractuels sont majoritairement recrutés sur un indice correspondant au premier échelon. Le passage en CDI est rare. Les augmentations en cours de carrière limitées. Les diplômes non reconnus au tableau des emplois ne sont pas pris en compte.		
Objectifs de l'action	Promouvoir un déroulement de carrière plus favorable afin d'être plus attractif et de fidéliser les agents contractuels		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Faire des propositions en lien avec le BP 2021	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Agents contractuels	Octobre 2020
Critères d'appréciation des résultats	- Rencontres de la Direction avec les agents contractuels - Traitement du sujet des contractuels en instances et en réunion d'encadrement		

Intitulé de l'action	N°3 : Ouvrir le recrutement à de nouveaux diplômés		
Situation actuelle	La réforme des diplômes du travail social, la création de nouveaux diplômes, l'évolution du contenu des formations et des attentes des nouveaux diplômés, l'évolution des attentes sur les postes de travail doivent amener à réinterroger les diplômes exigés ou encouragés.		
Objectifs de l'action	Déterminer les nouveaux diplômes exigés		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	En lien avec les attendus sur les postes en interne, redéfinir les diplômes exigés lors du recrutement ou les formations encouragées.	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsable et agents des Ressources Humaines	Octobre 2020
Critères d'appréciation des résultats	Redéfinition des diplômes exigés		

Axe 6 : Améliorer l'accompagnement de la carrière des agents

Intitulé de l'action	N°1 : Accompagner l'agent tout au long de sa carrière professionnelle		
Situation actuelle	De nombreux outils permettent de répondre au mieux aux besoins des agents (entretiens individuels, communication des postes vacants, bilan de compétences, validation des acquis et de l'expérience, formations...). La loi 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique prévoit des modifications des conditions d'évaluation de la valeur professionnelle des agents publics. Elle prévoit la fin de la notation et la généralisation de l'entretien professionnel. Ces mesures s'appliqueront aux entretiens professionnels effectués en 2021 au titre de l'année 2020.		

Intitulé de l'action	N°1 : Accompagner l'agent tout au long de sa carrière professionnelle		
Objectifs de l'action	- S'appuyer sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - Accompagner les agents dans leur projet professionnel, les aider à orienter leur carrière, leur permettre de se former et d'évoluer et ainsi alimenter le plan de formation de l'Etablissement		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	- Mettre à jour le guide de l'agent - Organiser un groupe de travail sur les possibilités de reclassement au sein de l'Etablissement - Etablir des règles communes en établissant une commission formation composée de l'encadrement et des représentants du personnel - Elaborer une nouvelle procédure d'évaluation conforme à la réglementation - Définir les critères d'attribution de la prime de service - Organiser un groupe de travail avec les représentants du personnel	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsable et agents des Ressources Humaines - Agents du CDE - Représentants du personnel	2020-2023
Critères d'appréciation des résultats	- Actualisation du guide de l'agent - Etablissement d'une commission formation - Organisation d'un groupe de travail sur le reclassement et un groupe de travail avec les représentants du personnel - Formalisation d'une procédure d'évaluation conforme		

Intitulé de l'action	N°2 : Harmoniser les pratiques relatives à la gestion de plannings		
Situation actuelle	Le CDE comprend de nombreux services éducatifs d'internat et d'externat. Les pratiques relatives à l'élaboration et au suivi des plannings peuvent différer.		
Objectifs de l'action	Il est important de clarifier les attendus institutionnels partagés qui comprennent tant le respect de la réglementation du temps de travail que des bonnes pratiques de gestion (régularité dans la pose des congés, récupération d'HS, égalité de traitement...).		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	Définir des règles communes dans la gestion des plannings	Pilotes - Equipe de direction du CDE Contributeurs - Responsable et agents des Ressources Humaines - Responsable et agents du service éducatif	2020
Critères d'appréciation des résultats	Etablissement de règles liées à la gestion des plannings		

Intitulé de l'action	N°3 : Permettre un suivi individualisé du temps de travail		
Situation actuelle	Les agents émettent le souhait de pouvoir visualiser leur planning rectifié et de suivre les heures effectuées		
Objectifs de l'action	Favoriser l'accès direct aux informations		

Intitulé de l'action	N°3 : Permettre un suivi individualisé du temps de travail		
Principales modalités de mise en œuvre et échéancier	Sous-action	Pilote et contributeurs	Calendrier
	A l'étude et à définir en fonction des possibilités du logiciel.	Pilotes Equipe de direction du CDE Contributeurs	2021
Critères d'appréciation des résultats	Accès individuel des agents à leur suivi de planning et heures		

5.6

Tableaux synthétiques de suivi

ORIENTATION 1 : AMELIORER LA QUALITE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Actions	Echéance	Pilote
Axe 1 : Améliorer l'accueil		
Actualiser la procédure d'accueil	2021	Membre de l'équipe de direction du CDE
Axe 2 : Améliorer l'évaluation de la situation de l'enfant et de sa famille		
Mettre en place un service d'évaluation d'urgence	Octobre 2020	Services de l'ASE/Direction du CDE
Actualiser et rénover les outils formalisés d'évaluation		
Renforcer le travail avec les parents – Mieux coordonner les interventions du Service Familles et groupes d'accueil	2021/2023	Equipe de direction du CDE
Axe 3 : Continuer la formalisation du Projet personnalisé intégré dans le PPE		
Actualiser le protocole d'élaboration PPA/PPE	2022	Equipe de direction du CDE
Axe 4 : Renforcer la participation des usagers et actualiser les outils 2002-2		
Créer un Conseil de la Vie Sociale	2021	Equipe de direction du CDE
Renforcer la représentativité des usagers du CDE au Conseil d'Administration	2022	Equipe de direction du CDE
Actualiser et faire vivre les outils 2002-2	Actualisation du livret d'accueil – règlement de fonctionnement transversal : 2021 DIPC/Contrat de séjour : 2021 Projets de service : 2020-2023	Equipe de direction du CDE et encadrements
Axe 5 : Continuer d'améliorer l'accompagnement au quotidien		

Actions	Echéance	Pilote
Actualiser la réflexion formalisée sur la manière de faire du quotidien un levier éducatif	2021/2023	Equipe de direction du CDE
Définir les attendus de niveau de service et du rôle de chacun en fonction de l'activité du service	2022	Equipe de direction du CDE
Améliorer la prise en compte du lien fratrie	2021 - 2022	Equipe de direction du CDE
Continuer à prévenir les violences et les maltraitements	2022	Equipe de direction du CDE
Projet Petite Enfance	2020	Equipe de direction du CDE – Encadrement du service
Améliorer l'accompagnement des MNA	2020	Equipe de direction du CDE – Encadrement du service
Création d'un service d'accompagnement des adolescents	2022	Equipe de direction du CDE – Encadrement du service
Axe 6 : Continuer à améliorer la réponse aux besoins de santé		
Améliorer le partage d'informations et repenser l'organisation en lien avec les nouveaux projets	2021	Equipe de direction du CDE

ORIENTATION 2 : AMELIORER LES PRESTATIONS HOTELIERES

Actions	Échéance	Pilote
Mettre la lingerie et la procédure linge aux normes	2023	Equipe de direction du CDE – Responsable Economat
Améliorer la qualité des repas et de l'équilibre alimentaire	Liaison froide : 2021 – 2022 Commissions repas : 2020 Formation : 2021 - 2023	Equipe de direction du CDE – Responsable Economat
Améliorer le suivi des dégradations et leurs réparations	2020	Equipe de direction du CDE
Repenser le rôle et fonctionnement du standard	2020 – 2023	Equipe de direction du CDE
Entamer la transition écologique du CDE	Groupe de travail : 2021 Référent écologie : 2021	Equipe de direction du CDE

ORIENTATION 3 : Renforcer la territorialisation de l'accueil d'urgence

Actions	Échéance	Pilote
Augmenter la capacité d'accueil de Forbach	Ouverture d'un groupe supplémentaire : Juillet 2020 Augmentation du nombre de MNA accompagnés à Forbach : Mars à décembre 2020	Equipe de direction du CDE
Créer une antenne à Thionville	Été 2022	Equipe de direction du CDE

ORIENTATION 4 : AMELIORER LE BATI POUR FAVORISER UN CADRE D'ACCOMPAGNEMENT CHALEUREUX ET CONTENANT DANS LE CADRE D'UN PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT

Actions	Échéance	Pilote
Rénover la Pouponnière	2020 – 2021/2022	Equipe de direction du CDE
Réorganiser l'accueil des groupes LOGIS	Groupe LOGIS à Forbach : juillet 2020 Nouveaux locaux : 2023	Equipe de direction du CDE
Créer des salles d'activité	2023	Equipe de direction du CDE
Créer un bâtiment Service Familles / SERAD	2020 – 2022	Equipe de direction du CDE
Rénover le bâtiment HJA en service d'accueil collectif pour 30 MNA et bureaux	2022	Equipe de direction du CDE
Faire du SEFI un « établissement » scolaire à part entière	2022 – 2023	Equipe de direction du CDE
Repenser les circulations routières et piétonnes sur le site	2023	Equipe de direction du CDE
Privilégier l'achat à la location – entretenir de manière raisonnable les locations	2020 – 2023	Equipe de direction du CDE

ORIENTATION 5 : AMELIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL – PROJET SOCIAL

Actions	Échéance	Pilote
Axe 1 : Améliorer l'accueil des nouveaux agents et stagiaires		
Améliorer l'accueil des nouveaux agents et stagiaires	A compter de janvier 2021	Equipe de direction du CDE
Prévoir un temps de présentation de l'établissement pour les stagiaires	A compter de septembre 2020	Equipe de direction du CDE
Axe 2 : Améliorer la communication interne et externe		
Remettre en place un outil de communication sur la vie institutionnelle	A compter de juin 2020	Equipe de direction du CDE
Mettre en place au moins une réunion institutionnelle annuelle	2020 - 2023	Equipe de direction du CDE
Favoriser les travaux transversaux et multi-sites	2020 - 2023	Equipe de direction du CDE
Mettre en place un logiciel relatif au dossier des enfants, outil de communication transversale	Outils informatiques : 2020 - 2023 GED : 2020 – 2021 Logiciel : 2022	Equipe de direction du CDE
Axe 3 : Faire évoluer l'organisation pour tenir compte des changements		
Actualiser la feuille de route de l'astreinte	2020	Equipe de direction du CDE
Réorganiser l'encadrement des services économe et finances	2023-2024	Equipe de direction du CDE
Réorganiser l'agencement des bureaux de l'administration	2023	Equipe de direction du CDE
Axe 4 : Améliorer la qualité de vie au travail		
Mettre en place un outil d'évaluation des RPS intégré au DUERP	Réunion d'information : 2020 Rencontre avec la psychologue du travail : 1 ^{er} trimestre 2020 Mise en œuvre : à partir du 4 ^{ème} trimestre 2020	Equipe de direction du CDE/ Représentant du personnel
Protocoliser les modalités d'accès aux ressources d'accompagnement psychologique	4 ^{ème} trimestre 2020	Equipe de direction du CDE/ DRH
Mettre en place une gestion des évènements indésirables	Définition d'un EI : 1 ^{er} semestre 2021 Mise en place outils / commission : 2 ^e semestre 2021	Equipe de direction du CDE
Axe 5 : Rendre l'établissement plus attractif et fidéliser les agents contractuels		
Communiquer sur le rôle, missions et actions de l'établissement	Mobilisation des médias : 2020 – 2023	Equipe de direction du CDE

Actions	Échéance	Pilote
	Diffusion interne : 2020 Identification / démarchage de partenariats : 2021	
Penser un déroulement de carrière des agents contractuels plus attractif	Octobre 2020	Equipe de direction du CDE
Ouvrir le recrutement à de nouveaux diplômés	Octobre 2020	Equipe de direction du CDE
Axe 6 : Améliorer l'accompagnement de la carrière des agents		
Accompagner l'agent tout au long de sa carrière professionnelle	2020 – 2023	Equipe de direction du CDE
Harmoniser les pratiques relatives à la gestion de plannings	2020	Equipe de direction du CDE
Permettre un suivi individualisé du temps de travail	2021	Equipe de direction du CDE

Le dispositif de suivi et d'évaluation du projet d'établissement

6.1

Pérennisation de l'instance de suivi instituée dans le cadre du précédent projet d'établissement

Le dispositif de suivi institué dans le cadre du précédent projet d'établissement a permis de maintenir la dynamique interne et partenariale qui avait présidé à son élaboration et de garantir un niveau de concrétisation élevé de son plan d'action.

C'est pourquoi l'instance de suivi instituée lors du précédent projet d'établissement est maintenue pour assurer le bon pilotage du Projet d'Etablissement et de son plan d'actions, l'évaluation régulière de l'avancée du projet, ainsi qu'une communication régulière sur sa mise en œuvre.

A cette fin, cette instance réunit *a minima* une fois par an les acteurs suivants :

- La direction du CDE ;
- Les représentants du personnel ;
- Deux chefs de service ;
- Un membre du Conseil d'administration ;
- Trois représentants de la Direction des Solidarités du Département de Moselle.

6.2

Rendu-compte annuel au Conseil d'administration

Le dispositif de suivi doit permettre d'évaluer régulièrement l'état d'avancement de la mise en œuvre du Projet d'Etablissement et ses effets. Concrètement, cela passe par :

- La mise à jour et l'analyse des indicateurs d'évaluation des actions ;
- L'analyse de l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions ;
- L'identification, le cas échéant, des points de blocage dans la mise en œuvre de certaines actions ;
- La redéfinition, le cas échéant, des modalités de mise en œuvre des actions prévues par le projet

Outre le bilan à date de la mise en œuvre du plan d'action, le suivi repose également sur la restitution et l'analyse des indicateurs qualitatifs suivants :

Concernant l'activité éducative :

- Taux d'occupation par service
- Durée moyenne de séjour
- Taux de réadmission
- Taux de rotation des effectifs
- Taux de formalisation des PPE
- Taux de scolarisation des enfants accueillis

Concernant la gestion des ressources humaines :

- Taux de rotation des agents du CDE
- Taux d'absentéisme des agents du CDE

Ces indicateurs sont présentés par service et au global, chaque année et pour l'ensemble de la période.

Annexe - Recommandations publiées par la Haute Autorité de Santé relatives au secteur de la Protection de l'Enfance

Programme 1 : les fondamentaux

Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux (octobre 2010)

La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre (juillet 2008)

Programme 2 : l'expression et la participation

L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance (décembre 2014)

Programme 3 : les points de vigilance et la prévention des risques

Prendre en compte la santé des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre des établissements/services de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives (Janvier 2016)

Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile (septembre 2009)

Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance (décembre 2008)

Programme 4 : le soutien aux professionnels

Favoriser les articulations entre les professionnels intervenant en protection de l'enfance et les professionnels intervenant dans un cadre pénal, à l'égard d'un mineur (2015)

L'évaluation interne pour les établissements et services mettant en œuvre des mesures éducatives dans le champ de l'enfance (2015)

L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure dans le champ de la protection de l'enfance (mai 2013)

Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance (juin 2011)

Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service (mars 2010)

La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles (juillet 2009)

Les conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses (juillet 2008)

Programme 5 : les relations avec l'environnement

Ouverture de l'établissement à et sur son environnement (décembre 2008)

Programme 6 : les relations avec la famille et les proches

L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement (mars 2010)

Programme 7 : la qualité de vie

Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement (novembre 2009)

Les attentes de la personne et le projet personnalisé (décembre 2008)