



2025 - 2029  
**PROJET DU PÔLE  
HÉBERGEMENT**



**Protéger les enfants,  
accompagner les  
familles pour aider  
chacun à devenir  
acteur de sa vie** ””

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>p 3</b>
<b>I - L'hébergement et son environnement</b>	<b>p 4</b>
1. Références légales	p 4
2. Les orientations et valeurs associatives	p 5
3. Le positionnement du pôle hébergement dans la stratégie départementale	p 6
<b>II - L'organisation du pôle hébergement</b>	<b>p 7</b>
1. Les aspects de la mutualisation	p 7
a) La place du siège et de ses acteurs	p 7
b) Au niveau du pôle hébergement	p 8
2. Liens interpôles	p 9
a) Comité de direction et comité des cadres	p 9
b) La mutualisation du partenariat	p 10
c) Le développement des compétences	p 11
3. Les services du pôle hébergement	p 14
4. Caractéristiques du public	p 17
5. Les principes de l'intervention	p 19
a) Au niveau associatif	p 19
b) Les ressources du pôle hébergement	p 20
<b>III - Vers une culture de la qualité : gestion des risques et bientraitance</b>	<b>p 26</b>
1. De la gestion des risques au développement de la qualité	p 26
2. La prévention de la maltraitance	p 27
3. Promotion de la bientraitance	p 28
4. De la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels à la Qualité de Vie et Conditions de Travail	p 29
<b>IV - Le projet</b>	<b>p 30</b>
1. Méthodologie du projet	p 30
2. Les axes stratégiques	p 32
3. Les fiches action	p 34

## INTRODUCTION

Sous une première dénomination « service social », la Sauvegarde 37, association à but non lucratif régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 a pour but « la protection, l'accueil, l'éducation, l'insertion sociale et professionnelle des enfants en difficultés, en danger, délinquants<sup>1</sup>». Ces activités ont connu des transformations et changements successifs liés aux évolutions des politiques publiques du secteur.

En 1950, une première Maison d'adolescents est installée sur la propriété de la Chaumette à Joué - lès - Tours et en 1954, une Maison pour enfants est ouverte sur la propriété de l'Auberdière à Joué - lès - Tours.

En 1969, est créé un Foyer d'accueil et de semi - liberté pour grands adolescents délinquants sur le site de la Commanderie à Ballan-Miré.

Aujourd'hui, ce sont 9 établissements et services qui exercent des missions de protection de l'enfance en milieu ouvert ou en hébergement. Plusieurs de ces structures, détiennent une longue et riche pratique de l'exécution du mandat judiciaire.

Le pôle hébergement s'est construit en 2012 par la mise en œuvre d'une direction commune pour la MECS et le SAH l'Auberdière ainsi que pour la MECS et le SAPMN la Chaumette.

Les appels à projets 2018 - 2019 du Conseil départemental d'Indre - et - Loire et de la Protection judiciaire de la jeunesse visant à la réorganisation de l'ensemble de l'offre de protection de l'enfance sur le département, ont conduit à la réorganisation des actions associatives et à la création de nouvelles entités.

En 2019, l'ensemble de l'offre en hébergement est réorganisé en réponse aux appels à projets protection de l'enfance du département d'Indre- et - Loire et de la Protection judiciaire de la jeunesse et le pôle trouve alors son organisation actuelle avec cinq établissements : SPF, MAJE, MECS-UV-SAPPPA, SAPMN et DAEMNA dont ce dernier qui sera dans un premier temps un dispositif avant d'être confirmé en 2022.

Au croisement de l'évolution des caractéristiques et besoin des enfants et familles qui nous sont adressés, et de l'évolution des politiques sociales, le projet du pôle hébergement ici proposé doit pouvoir dépasser la simple description de l'organisation du travail. Celui a comme principal objectif de donner un cadre et une direction à l'ensemble des services qui le composent. Il s'inscrit strictement dans la déclinaison opérationnelle des éléments politiques et stratégiques du projet associatif de la Sauvegarde 37.

---

1 - Statuts de la Sauvegarde 37 du 14 janvier 2015 révisé en 2022.

# I - Le Pôle hébergement et son environnement

## 1. RÉFÉRENCES LÉGALES

Comme pour l'ensemble des établissements et services de l'association, le pôle hébergement inscrit ses missions dans la politique de protection de l'enfance telle qu'elle est définie par l'article L. 112-3, L. 222-4, L.222-5 du Code de l'action sociale et des familles, à l'article 375 et suivants du Code civil et à l'Ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante.

Le pôle hébergement met en œuvre des mesures de placement administratif ou judiciaire des mineurs en danger ou en risque de danger selon des modalités particulières.

*La protection de l'enfance vise à « garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits. Elle comprend des actions de prévention en faveur de l'enfant et de ses parents, l'organisation du repérage et du traitement des situations de danger ou de risque de danger pour l'enfant ainsi que les décisions administratives et judiciaires prises pour sa protection. [...] » Article L. 112-3 CASF*

Article L 221-1 CASF

Le service de l'Aide sociale à l'enfance est chargé

> D'apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs qu'à leur famille, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social,

> De veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'enfant avec d'autres personnes que ses parents soient maintenus, voire développés dans son intérêt supérieur

Dans le cadre de la protection administrative : Article L222-5 CASF

Sont pris en charge par le service de l'Aide sociale à l'enfance sur décision du Président du Conseil départemental :

1° Les mineurs qui ne peuvent demeurer provisoirement dans leur milieu de vie habituel et dont la situation requiert un accueil à temps complet ou partiel, modulable selon leurs besoins, en particulier de stabilité affective, ainsi que les mineurs rencontrant des difficultés particulières nécessitant un accueil spécialisé, familial ou dans un établissement ou dans un service tel que prévu au 12° du I de l'article L. 312-1.

Dans le cadre de la protection judiciaire : Article 375-3 du Code Civil

Si la protection de l'enfant l'exige, le juge des enfants peut décider de le confier : (...)

3° à un service départemental de l'aide sociale à l'enfance ;

4° à un service ou à un établissement habilité pour l'accueil de mineurs à la journée ou suivant toute autre modalité de prise en charge

L'ensemble des missions confiées aux services du pôle s'inscrivent dans les grandes lois du secteur :

- La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico - sociale ;
- La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance ;
- La loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant ;
- La loi du 7 février 2022 relative à la protection des enfants;
- Le Code de la Justice Pénale des Mineurs.

Enfin, ces différentes structures appartiennent à la catégorie des établissements et services sociaux et médico - sociaux au sens de l'article L. 312-1 du Code de l'action sociale et des familles. À ce titre leur création est soumise à la procédure d'autorisation conjointe par l'autorité compétente de l'État et le Président du Conseil départemental.

C'est dans ce contexte réglementaire que l'association Sauvegarde 37 déploie ses valeurs et proposent un projet et des orientations.

## 2. LES ORIENTATIONS ET VALEURS ASSOCIATIVES

Dans la déclinaison des valeurs et orientation de l'association, le pôle hébergement promeut les droits de l'enfant et son intérêt supérieur, en référence à la Convention internationale des droits de l'enfant de 1989. Elles garantissent la préservation des besoins fondamentaux des enfants, le respect de l'autorité parentale, la reconnaissance des enfants et des familles en tant que sujets de droits, la promotion des libertés individuelles et le respect de la vie privée, tout en observant une stricte obligation de secret professionnel.

Les actions de l'association s'appuient sur des principes qui placent les enfants et leurs familles au centre de leur propre projet, en reconnaissant leurs capacités à agir et leur pouvoir d'influence sur leur situation. Elles visent également à favoriser l'expression et la participation active des enfants et des familles dans une logique de coopération et de co - éducation. Les situations familiales sont abordées dans une perspective globale, en prenant en compte les différents aspects de la vie sociale et personnelle. L'accompagnement proposé par les services du pôle hébergement couvre la prévention, la protection, l'éducation ainsi que l'insertion sociale, professionnelle et culturelle des enfants accompagnés.

En ce sens, un corpus théorique commun est posé pour conduire les interventions éducatives, en s'appuyant sur des notions telles que la relation éducative, le soutien à la parentalité, la responsabilisation. Enfin, l'association garantit un traitement équitable et objectif des situations familiales. Les interventions sont proportionnées et adaptées à chaque circonstance, en s'appuyant sur des référentiels d'évaluation rigoureux et sur la professionnalisation des pratiques, notamment par l'analyse des postures éducatives adoptées. Le projet associatif 2023-2028, définit dans ses axes stratégiques :

La loi 2002-2 a reconnu une place d'actrice pour chacune des personnes concernées par les dispositifs sociaux et médico-sociaux, prenant en considération son expertise sur elle-même et sur sa situation de vulnérabilité. C'est ainsi que la terminologie a évolué : nous sommes passés de placement à parcours, de prise en charge à accompagnement, de rééducation à projet de vie... Chaque personne accompagnée est reconnue comme co-auteurice de son accompagnement ou au moins a la possibilité d'y coopérer.

**1<sup>er</sup> axe :** assurer l'existence de l'association, sécuriser l'activité des établissements et services (APP, créations, partenariats départementaux...)

**2<sup>ème</sup> axe :** agir sur l'organisation, le fonctionnement, la qualité

- Au niveau des ESMS : opérationnalité bilan des préprojets, évaluations, amélioration de la qualité (référentiel, travail de la posture professionnelle, rôles et fonctions), mettre en place la participation des personnes accompagnées
- Au niveau général : réorganisation des services supports, GPEC, communication, développement du numérique et des systèmes d'information, ancrage territorial, assurer la place de l'association comme interlocuteur des pouvoirs publics

**3<sup>ème</sup> axe :** développer les actions sur la base de projets porteurs d'innovation sociale

- Créer, diversifier les activités répondant aux nouveaux besoins et attendus des politiques publiques. Thématiques de l'inclusion : accueil séquentiel, accompagnement placement chez les tiers, accueil de fratries, accompagnement des jeunes majeurs, des enfants dits en situation complexe
- Construire des expérimentations de terrain et association avec les partenaires des secteurs handicap, exclusion pour compléter l'offre de service dans l'objectif d'un accompagnement global
- Assurer l'ancrage territorial et la visibilité de son action (communication)

**4<sup>ème</sup> axe :** ouvrir des marges de manœuvre à l'association en tant qu'acteur citoyen et politique

- Recherche de partenaires, de mécènes pour œuvrer à la vocation de l'association, particulièrement l'accompagnement global des familles, la prévention, la lutte contre la pauvreté, la précarité des familles les plus vulnérables

**5<sup>ème</sup> axe :** intégrer une démarche de responsabilité sociale des organisations

- Amélioration des performances économiques, sociales et environnementales. Renforcer l'intégration des structures associatives dans l'économie réelle, la société, l'économie sociale et solidaire. Porter l'innovation.

### 3. LE POSITIONNEMENT DU PÔLE HÉBERGEMENT DANS LA STRATÉGIE DÉPARTEMENTALE

La Sauvegarde 37 affirme sa dimension départementale dans son projet stratégique. À ce titre, elle inscrit et projette ses actions dans les orientations déterminées par le département d'Indre - et - Loire. Forte de son inscription dans les fédérations et attentive à entretenir des relations partenariales avec l'ensemble des acteurs œuvrant dans son champ d'intervention, l'association s'engage dans la promotion d'une évaluation partagée de la mise en œuvre des politiques publiques en valorisant l'expertise de ses professionnels. Plus qu'un simple opérateur, l'association affirme sa place d'acteur citoyen sur son territoire et dans son champ d'expertise.

La collectivité départementale a opté pour l'élaboration d'un schéma unique des solidarités pour la période 2024 - 2029. L'association a été représentée au COPIL ainsi que lors des ateliers visant à recueillir les propositions et analyses des associations. Organisés en collectif, les représentants des directions des associations de protection de l'enfance du territoire ont également sollicité d'être plus spécifiquement entendus dans les travaux préparatoires à l'élaboration du schéma.

Ce schéma unique 2024 - 2029 détermine les grandes orientations en matière de principes généraux de mise en œuvre des politiques sociales et pose les engagements spécifiques à la protection de l'enfance. Le positionnement de l'association comme interlocuteur des pouvoirs publics trouve écho dans l'orientation 1 du schéma : « gouverner et évaluer les politiques de solidarité en concertation ». De même la volonté départementale de « développer la participation des personnes concernées » entre en résonance avec les orientations stratégiques associatives.

Autorisés conjointement par le département et la PJJ, les établissements du pôle hébergement répondent à l'engagement « d'adapter les offres d'accompagnement et d'accueil aux besoins de l'enfant » en proposant des modalités diversifiées.

Le département poursuit le déploiement du référentiel d'évaluation partagée en protection de l'enfance dans ses services. En cohérence, les services associatifs poursuivront une démarche similaire pour faciliter une lecture partagée des situations familiales.

Les actions projetées porteront l'ambition d'apporter des réponses opérationnelles à la volonté de développer l'offre de répit et de repli en collaboration avec les établissements du pôle milieu ouvert. Les projections viseront à atteindre l'ambition d'améliorer la qualité d'accueil des enfants accompagnés et la capacité des professionnels à répondre à leurs besoins en développant des lieux d'accueil à petits effectifs dans des locaux adaptés.

Enfin l'orientation 7 du schéma départemental des solidarités : « développer l'attractivité et accompagner l'évolution des pratiques » est incarnée au niveau associatif par les partenariats et proximités avec les acteurs locaux et de formations ainsi que par la démarche Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels interne à l'association.

Le pôle hébergement entretient des relations étroites avec les prescripteurs et les autorités de tarification en charge des politiques de protection de l'enfance. Ces liens s'appuient sur les autorisations et les habilitations des établissements et services qui déterminent le cadre d'intervention.

Un certain nombre de protocoles déjà existants au pôle hébergement s'appliqueront aux interventions des services du pôle : le protocole de collaboration entre les Territoires de vie sociale du Conseil départemental et les services de la Sauvegarde 37, le protocole partenarial relatif à la création et au fonctionnement de la Cellule de recueil des informations préoccupantes.

Concernant l'activité, des tableaux d'activité hebdomadaires sont transmis sous forme dématérialisée aux prescripteurs, de même qu'un bilan annuel des différentes structures du pôle.

Dans la mise en œuvre des accompagnements, l'élaboration et la mise à jour du Projet pour l'enfant impliquent une coopération interservices (seulement pour le service de PEAD). En cours et en fin d'intervention, les notes et rapports circonstanciés sont transmis aux prescripteurs.

Enfin, dans une vision pragmatique d'efficacité et d'utilité, le pôle hébergement s'attache à transmettre aux autorités les indicateurs et tout autre élément traduisant l'évolution des situations du public bénéficiaire.

En cohérence avec ces dimensions politiques et associatives, le pôle hébergement développe une organisation à la fois plurielle et spécifique permettant ainsi un ajustement permanent et une grande réactivité dans les pratiques.

## II - L'organisation du pôle hébergement

Aujourd'hui structurée en 2 pôles, la Sauvegarde 37 comprend 9 établissements et services, 1 dispositif en partenariat avec l'éducation nationale et les services du siège. Ses structures d'hébergement et de milieu ouvert se situent principalement sur Tours Métropole Val - de - Loire.

L'élaboration du premier projet associatif en 2014 a permis d'inscrire la Sauvegarde 37 dans une vision politique d'action sociale, en tant que gestionnaire d'établissements et services sociaux et médico - sociaux du secteur non lucratif de l'économie sociale et solidaire.

À ce titre, l'association dispose de différents services au sein du siège qui lui permettent de mutualiser et d'harmoniser le fonctionnement et les procédures ainsi que de garantir une cohérence des objectifs et des actions.

Dans cette perspective, les fonctions, les délégations et les pouvoirs sont définis pour donner sens à la spécificité du fonctionnement démocratique de l'organisation.

**Le niveau politique** : Le conseil d'administration et le bureau détiennent le pouvoir décisionnel et fixent les orientations de l'organisation. Ils rendent compte à l'assemblée générale, compétente pour décider des actes essentiels de l'association.

L'instance réunissant les administrateurs et la direction générale détermine des orientations politiques et stratégiques.

**Le niveau programmatique et prospectif** relève de la direction générale, appuyée par le comité de direction qui rassemble la direction générale, la direction générale adjointe, les directions de pôles, la direction des ressources humaines et les directions adjointes des pôles.

**Le niveau technique** dépend des directions de pôles qui pilotent les projets d'établissements et de services et construisent avec les équipes pluri professionnelles, les offres d'accompagnement à la personne dans leur dimension clinique et éducative.

Transversalement, des espaces de concertations collectives associant administrateurs et cadres hiérarchiques favorisent le partage des connaissances et des compétences et éclairent les décisions politiques des membres du conseil d'administration. Ainsi, ces instances visent à :

- permettre le maintien de l'activité ;
- développer de nouvelles offres en lien avec l'évolution des besoins du public et les attentes de nos autorités.

Plus concrètement, cette mutualisation se décline dans différents champs, à travers la mission du siège, le fonctionnement de l'équipe de direction, la gestion du partenariat ou encore toute l'approche du développement des compétences.

### 1. LES ASPECTS DE LA MUTUALISATION

#### a) La place du siège et de ses acteurs

##### Le service ressources humaines

La politique des ressources humaines est au cœur du dispositif de contrôle interne et de son efficacité. Le service de ressources humaines du siège est chargé de mettre en œuvre la politique, les programmes et les outils nécessaires à la gestion des recrutements, la réalisation et l'évolution des contrats de travail, le déroulement de la carrière des salariés, la planification des horaires et le suivi individuel des compteurs, le suivi des absences et de la prévoyance, la complémentaire santé, la gestion de la formation professionnelle et la paie de l'ensemble du personnel.

L'équipe ressources humaines a aussi pour rôle d'assurer le respect des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles, de contribuer à l'élaboration de la Gestion des emplois et des parcours professionnels et de réaliser les outils de reporting nécessaires permettant d'analyser les écarts entre les objectifs et le réalisé (tableaux de bord, indicateurs RH, BDES, DUERP, GEPP).

## **La chargée de communication et projet**

La chargée de communication et projet en poste à la direction générale exerce une mission principale d'étude et de conduite des projets liés aux activités de protection de l'enfance et de promotion de la famille et assure la mise en œuvre de la communication interne et externe. Elle participe à la politique de l'association en appréhendant le champ législatif de la protection de l'enfance, les enjeux du secteur et les obligations inhérentes à la mission de service public de l'enfance en danger ou délinquante.

## **Le service financier**

Composé de deux comptables, ce service coordonne, supervise, informe, conseille, contrôle et produit les éléments comptables et financiers de l'association et de ses établissements et services. Elles interviennent et soutiennent par ailleurs les équipes comptables sur les pôles.

## **Le service logistique**

Le responsable logistique et patrimoine en poste à la direction générale contribue à la gestion du patrimoine de l'association, à la supervision des opérations de maintenance des locaux et des installations et assure le suivi des activités logistiques et de certains matériels. Il exerce son métier dans le respect de la confidentialité, en appréciant les urgences et les priorités.

## **La direction générale**

Composée d'un directeur général, d'un directeur général adjoint, d'une assistante de direction, la direction générale met en œuvre la politique définie par le conseil d'administration. Elle assume la fonction stratégique de direction garantissant la cohérence des activités et des actions, leur évaluation, la démarche d'amélioration continue de la qualité du service rendu, la projection et le pilotage des évolutions.

Elle représente l'employeur auprès des instances syndicales (comité social et économique, négociation annuelle), prépare les bureaux, les conseils d'administration et l'assemblée générale.

Elle développe la communication interne et externe de l'association, elle coordonne et synthétise les principaux documents relatifs à la vie de l'association

Dans cet esprit, l'ensemble des documents cadre sont construits à l'échelle de l'association pour favoriser la cohérence des actions entreprises par chaque établissement et service qui la compose.

## **b) au niveau du pôle hébergement**

Pour l'ensemble de ses services, les équipes et les interventions prennent appui sur plusieurs services mutualisés qui sont centralisés à l'échelle de l'association ou à l'échelle du pôle hébergement :

### **La direction de pôle (directeurs et cadres intermédiaire)**

L'équipe de cadres composée de la directrice de pôle, du directeur adjoint et des cadres intermédiaires, garantit l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des projets de service, l'application des lois et de la réglementation du secteur et assure la qualité des interventions éducatives auprès des mineurs et de leurs familles en œuvrant à la coordination, l'animation et le management. Elle apporte un soutien permanent aux différents professionnels, encourage le développement des compétences, étend les partenariats, favorise la communication institutionnelle pour valoriser le service. Elle inscrit ses missions et la créativité dans quatre pôles de compétence :

- Conception et innovation ;
- Expertise et qualité technique ;
- Animation, régulation et communication ;
- Gestion et administration.

### **L'équipe administrative et comptable**

L'équipe administrative et comptable assure des missions d'accueil, d'organisation, d'information, de communication, de suivi des dossiers, de gestion des ressources humaines et de comptabilité qui participent à la mise en cohérence et à la structuration de l'ensemble des fonctions de l'organisation.

## **Le service travaux entretien et maintenance**

L'équipe entretien veille au bon fonctionnement des structures en termes de sécurité des locaux et de l'environnement. Ils œuvrent quotidiennement dans les maisons, les bureaux, les appartements au travers de travaux de maintenance. En association avec les professionnels éducatifs ils proposent des ateliers vélo à destination des jeunes accueillis et sont à même d'en accueillir dans le cadre de stages.

## **Les cuisiniers**

L'équipe de cuisiniers conçoit et prépare les repas des enfants accueillis en collectif et des professionnels les accompagnant en respectant les règles d'hygiène de la restauration collective. Ils œuvrent à rendre concordant les goûts des enfants avec les principes d'équilibre alimentaire. Pour l'association, les cuisiniers assurent les repas des temps de formations ou temps institutionnel et proposent, en association avec les professionnels éducatifs des ateliers à destination des jeunes accueillis.

## **Le dispositif de soutien à la scolarité et à l'insertion professionnelle (DISSIP)**

L'équipe composée d'éducatrices spécialisées et de conseillers en insertion sociale et professionnel (CISP), a pour missions, en collaboration avec les équipes éducatives : d'organiser et d'assurer le soutien à la scolarité des jeunes, d'accompagner les jeunes sur l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet professionnel, de construire et faire vivre un réseau d'employeurs partenaires favorisant des stages de découvertes et des terrains d'emplois et d'assurer une veille et un soutien auprès des équipes éducatives pour toutes les questions en lien avec la scolarité et l'insertion.

## **L'appui à la santé**

Au sein des équipes pluridisciplinaires, la référente santé participe à la réalisation des accompagnements portant sur les problématiques de santé. Elle adapte et met en œuvre des outils permettant de sécuriser la santé desdits enfants. Elle enrichit l'analyse collective des situations.

Elle veille et accompagne les équipes dans l'application des procédures relatives au circuit des médicaments. Pour ce faire, elle évalue les besoins, les éventuels risques et les actions de prévention à des fins de « bonnes pratiques ». Elle active ou interpelle des partenariats et un réseau dans l'étayage des besoins de santé et peut proposer et animer des ateliers et actions de prévention santé à destination des jeunes.

Au - delà de ces éléments liés à l'organisation RH, le pôle hébergement et le pôle milieu ouvert s'engagent dans une dynamique de travail commune : tout en reconnaissant des missions distinctes et des identités propres, les pôles collaborent sur différents aspects et ce qui fait lien entre eux atteste d'une réelle plus-value dans les pratiques.

## **2. LIENS INTERPÔLES**

### **a) Comité de direction et comité des cadres**

L'association, au regard des profondes évolutions de sa structuration, a déterminé son mode de fonctionnement dans la volonté de maintenir une dimension de pilotage global tout en laissant aux directions de pôles et aux équipes de cadres, une certaine autonomie dans la mise en œuvre des orientations stratégiques déterminées par le bureau et validées par le conseil d'administration. Deux instances participent de ce processus, le comité de direction (CODIR) et le comité des cadres.

**Le CODIR**, composé des directions et directions adjointes, se réunit deux fois par mois sous le pilotage du directeur général. L'instance a pour vocation de proposer les orientations stratégiques et leurs déclinaisons opérationnelles au bureau de l'association, de veiller à la cohérence des fonctionnements et à l'inscription des pratiques professionnelles en conformité avec les projets. Il s'agit également d'un espace de régulation des fonctionnements mutualisés à l'échelle associative.

**Le comité des cadres** se réunit tous les deux mois sous le pilotage du directeur général adjoint. Il regroupe les directions et l'ensemble des cadres intermédiaires de l'association.

Le comité produit de l'analyse, de la connaissance, des outils et propose des évolutions / adaptations du fonctionnement au comité de direction dans le respect des orientations associatives et des projets d'établissements et de services auxquels il contribue.

## b) La mutualisation du partenariat

Pour réaliser ses missions, les pôles retiennent le principe du travail en partenariat, pour unir les compétences, mutualiser les moyens et mettre en cohérence les actions dans une logique d'amélioration de la qualité des prestations. Dans cette approche, les relations partenariales sont multiples conjugant des réponses spécifiques individuelles et collectives.

L'association assume une double acceptation de la notion de partenariat. Tout d'abord, elle travaille en étroite collaboration avec les autorités techniques, financières ainsi que les prescripteurs de mesures : DPPEF, DTPJJ, Juge des enfants, Procureur de la République, responsables des services enfance du conseil départemental. Ensuite, dans le cadre de l'exercice de ses missions éducatives, les professionnel(le)s de la Sauvegarde travaillent en partenariat avec l'ensemble des acteurs concourant à l'accompagnement des enfants et des familles. Les partenaires sont très divers selon les besoins des familles, les âges des enfants et les situations familiales. Ils peuvent être sollicités ponctuellement ou de manière plus régulière. Nous identifions les partenaires suivants :

- Services départementaux : secteur, ASE, PMI ;
- Services de l'Éducation nationale : SSFE, direction, infirmiers, professeurs des écoles... ;
- Services Etatiques : PJJ, ARS, MDPH ;
- Services de soins : CMPP, CAMSP, pédo-psychiatrie, DITEP, DAME... ;
- Services associatifs : Prévention spécialisée, services de placement ;
- Services d'insertion : Mission locale, centre de formation... ;
- Structures d'accueil pour les mesures de réparation pénale.

Les services du pôle hébergement s'inscrivent dans un partenariat territorial actif. Cela se décline à différents niveaux.



Au quotidien, sur le territoire d'intervention, le pôle hébergement a noué des partenariats privilégiés pour répondre au mieux aux besoins des enfants et des familles.



Les relations sont permanentes et multiples, faisant partie intégrante des accompagnements mis en œuvre. Plus spécifiquement, dans l'objectif d'inscrire ses actions dans une recherche constante de complémentarité, l'association a développé des conventionnements avec :

- L'UEAJ de Blois antenne de Tours pour la prise en charge éducative de jeunes des différentes structures associatives ;
- L'association AGIR Abcd, pour l'aide et le soutien scolaire. L'association est installée sur l'un des sites du pôle ainsi que SKOLA.

De surcroît, il s'agit de favoriser la réinscription des personnes accompagnées auprès des services de droit commun, en particulier concernant l'emploi, l'accompagnement social ou les actions culturelles d'intégration. Ainsi, travailler ensemble, unir les compétences, mutualiser les moyens, produire de la synergie proactive est une nécessité pour assurer un accompagnement éducatif de qualité.

La qualité de l'accompagnement se déploie également en prenant appui sur une dynamique de développement des compétences co - construite avec tous les acteurs de terrain. Cette démarche est un levier central du projet de l'association.

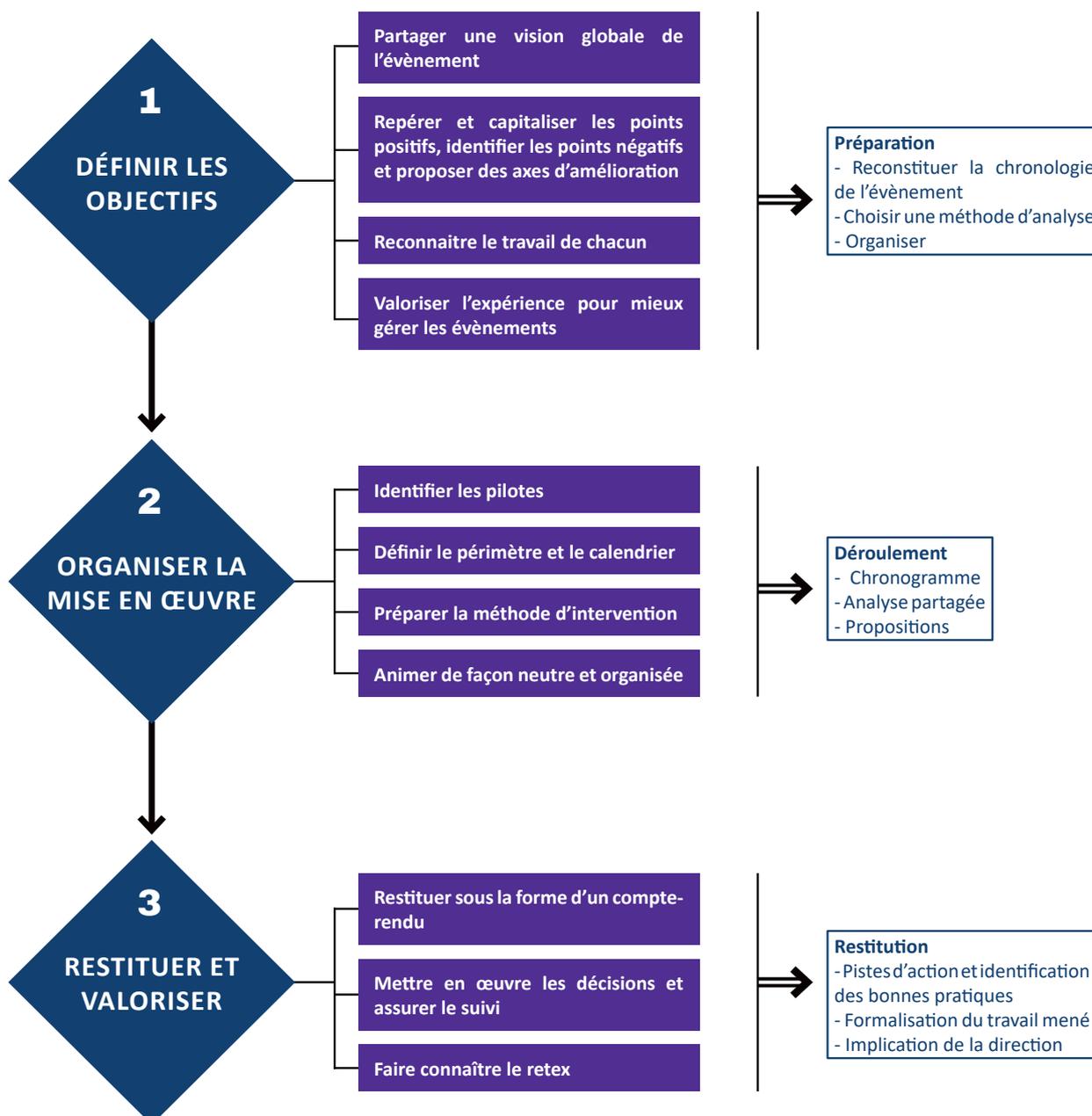
### c) Le développement des compétences

#### Organisation apprenante

Peter Senge définit les organisations apprenantes comme « *des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble* » (Yussof, 2005 : 498). Ce concept met l'accent sur la capacité d'une organisation à apprendre de ses expériences, à réfléchir sur ses actions, et à ajuster ses comportements afin d'atteindre ses objectifs de manière plus efficace.

Dans les cas de repli PEAD, nous avons rapidement été confrontés à des décalages entre ce qui est prévu dans le référentiel départemental et nos projets de services, et les contraintes liées au déroulement réel des situations. Dans les faits, les replis qui devraient initialement s'inscrire dans une période de 15 jours maximum sont prolongés. Par un croisement des savoirs expérientiels, les équipes du pôle milieu ouvert et du pôle hébergement ont progressivement appris à conjuguer leurs actions pour sécuriser au mieux cette période complexe pour les enfants et les familles.

Le déploiement prévu de la démarche RetEx au sein de l'association valorise la créativité, et l'ingéniosité. Dans la prise en compte des paradoxes liées à l'intervention, cette démarche soutient la prise de risque, le droit à l'erreur et encourage les équipes à expérimenter de nouvelles approches. Il s'agit de s'engager pleinement dans le processus de transformation, facilitant ainsi l'évolution des pratiques. L'organisation apprenante, comme terreau de l'amélioration continue de la qualité des prestations, permet de créer une culture d'apprentissage et de réflexion continue.



Le RetEx est une démarche professionnelle structurée qui permet d'analyser, de partager une expérience vécue (situations d'urgence ou de crise, situation nouvelle, réussite d'un projet...) et d'apprendre à partir de la compréhension des évènements a posteriori de cette situation.

## La formation

La formation continue est un outil de management institutionnel visant à l'amélioration continue de la qualité du service fourni aux personnes accompagnées. La finalité est de promouvoir les actions qualifiantes en interne et en externe, au plan collectif et individuel. Dans l'association, ces formations sont pensées à partir du recensement des besoins individuels et collectifs au sein des équipes. Nous préférons chaque fois tenter d'agir sur le contenu des formations possibles par un travail d'ingénierie qui vise avant tout l'acquisition de savoirs et le développement de compétences directement mobilisables dans la conduite des mesures qui nous sont confiées.

L'association attache une importance particulière à la formation continue qui trouve trois espaces d'organisation :

- Le plan de développement des compétences ;
- Les formations collectives intra et interpôles sur le budget des établissements ;
- Les congrès, séminaires et colloques.

Chaque année le plan de développement des compétences associatif prévisionnel détermine des actions prioritaires dans les domaines :

- D'actions de formations individuelles et collectives liées à la prévention des différents risques professionnels et à l'évolution des métiers ;
- D'actions d'adaptation aux postes de travail et celles liées à l'évolution des emplois ou du maintien de l'emploi ;
- D'actions individuelles de formation liées à la promotion des salariés peu qualifiés ou sans qualification.

La démarche individuelle de formation est également encouragée, via le Compte personnel de formation, voire des cofinancements salariés / employeurs.

Enfin, les pôles, référencés site qualifiant, participent à l'effort de formation des futurs professionnels en accueillant des stagiaires travailleurs sociaux, psychologues et chef de service en collaboration avec les différents instituts et écoles du travail social, ainsi que par l'intervention des professionnels de l'association au sein de ces instituts.

Le déploiement en cours du SIRH qui comporte un module spécifique sur le développement de compétences permettra de continuer à optimiser l'alignement entre les besoins en formation et l'offre de l'association.

### 3. LES ÉTABLISSEMENTS DU PÔLE HÉBERGEMENT

Les établissements sont situés majoritairement sur Tours Métropole. Un service intervient sur les secteurs de Bourgueil, Chinon, Langeais et Amboise.

L'ensemble des établissements bénéficient par ailleurs d'une accessibilité répondant aux besoins de développement de la mobilité pour les jeunes accueillis.

Les établissements et services du pôle hébergement visent à l'accompagnement des enfants de 0 à 18 ans et jusqu'à 21 ans dans le cadre de contrat autonomie avec les services de l'ASE et leur famille au titre de la protection de l'enfance et de l'enfance délinquante.

Les modalités d'accueil sont plurielles et modulables pour répondre aux besoins, au processus de développement, à l'évolution des enfants et de leur famille et garantir au mieux la continuité et la singularité de leur parcours.

L'architecture du pôle hébergement est organisée en 5 établissements : l'hébergement collectif avec la MAJE et les MECS, le Service de placement familial, le Service d'accueil personnalisé en milieu naturel (SAPMN), le Dispositif d'accompagnement éducatif des mineurs non accompagnés (DAEMNA).

L'hébergement collectif comprend 2 structures d'accueil : la Maison d'accueil pour jeunes enfants (MAJE), les Maisons d'enfants à caractère social (MECS) composée des Unités de vie (MECS UV) et des Services d'accompagnement et de protection de proximité en pré - autonomie (MECS-SAPPPA).

→ Le **Service de placement familial (SPF)** est ouvert à 8 enfants de 0 à 12 ans nécessitant un hébergement dans un cadre familial propice à la création d'un lien privilégié et aux relations de proximité. Les bureaux du SPF sont situés sur le site de l'Auberdière.

Le SPF dispose d'une place d'accueil dans le cadre de repli PEAD.



→ La **Maison d'accueil pour jeunes enfants (MAJE)** accueille 10 jeunes enfants dits « au suivi complexe », potentiellement en fratrie, requérant une présence éducative permanente et renforcée. Le pavillon aménagé pour la MAJE se situe sur le site de l'Auberdière à Joué - lès - Tours.

La MAJE dispose aussi de deux places d'accueil dans le cadre de repli PEAD



→ La **Maison d'enfants à caractère sociale (MECS)** composée des :

> **4 Unités de vie (MECS UV)** accueillent 40 enfants, potentiellement en fratrie, nécessitant une prise en charge globale et un suivi individualisé. Les pavillons aménagés pour les MECS - UV sont situés sur le site de l'Auberdière à Joué- lès - Tours, sur le site de l'Epan également à Joué- lès - Tours, sur le site des Renardières à Chambray - lès - Tours.



> **4 Services d'accompagnement de protection de proximité en pré-autonomie (MECS SAPPPA)** permettent à 50 jeunes de 16 à 18 ans d'être en appartements collectifs, en bénéficiant d'une présence éducative permanente et d'un accompagnement pluri professionnel quotidien. Les structures MECS - SAPPPA comprenant soit un accueil collectif soit des appartements partagés situées sur le site de la Chaumette à Joué - lès - Tours, sur le site de l'Auberdière également à Joué - lès - Tours, sur le site la Bouchardière à Chambray - lès - Tours ainsi que sur Tours métropole.

L'établissement MECS - UV - SAPPPA dispose de 4 places d'accueil dans le cadre de repli PEAD et 1 place d'urgence.



→ Le **Service d'accueil personnalisé en milieu naturel (SAPMN)** permet l'accueil et l'accompagnement de 46 jeunes de 16 à 18 ans en logements individuels. Pour les jeunes en ayant la capacité, l'intervention a vocation à soutenir les processus d'autonomisation, d'insertion professionnelle et d'intégration sociale et citoyenne. Les bureaux du service sont situés à Tours.



→ Le **Dispositif d'accompagnement éducatif des mineurs non accompagnés (DAEMNA)** permet l'accueil et l'accompagnement de 90 mineurs non accompagnés de 16 à 18 ans. Les bureaux du dispositif sont situés sur le site de la Chaumette à Joué - lès - Tours.



Le pôle hébergement est ouvert 24 h / 24h, 365 jours par an.

La présence éducative est modulée selon les besoins d'accompagnement des enfants confiés :

- Sur la MAJE, les MECS - Unités de Vie et au SAPPPA, la présence éducative est permanente,
- Au SAPPPA, elle est quotidienne et une surveillance de nuit y est jointe,
- Au SAPMN et au DAEMNA, les rencontres sont pluri-hebdomadaires et une astreinte éducative est assurée pour évaluer la situation, écouter, apaiser.
- Sur l'Accueil familial spécialisé, la présence des accueillants est étayée par les interventions pluri-hebdomadaires des membres de l'équipe pluriprofessionnelle.

Enfin, pour l'ensemble des établissements et services du pôle hébergement, une astreinte de cadre est organisée pour répondre aux situations d'intervention en urgence.

Établissements du pôle hébergement		
	DAEMNA	SPF
<b>Autorité de contrôle et de tarification</b>	CD 37	CD 37
<b>Prescripteur de mesures</b>	CD 37	Juge des Enfants / ASE 37
<b>Fondement juridique des mesures</b>	CASF	Article 375 du Code Civil
<b>Capacité</b>	90	8
<b>Nombre d'ETP Total</b>	24.82 ETP	6.25 ETP
<b>Territoire d'intervention</b>	Indre et Loire	Indre et Loire

<b>Établissements du pôle hébergement</b>		
	<b>UV - SAPPPA</b>	<b>SAPMN</b>
<b>Autorité de contrôle et de tarification</b>	CD37	CD37 / PJJ
<b>Prescripteur de mesures</b>	Juge des Enfants / ASE 37 / ASE Extérieure	Juge des Enfants / ASE 37 / ASE Extérieure
<b>Fondement juridique des mesures</b>	Article 375 du Code Civil	Article 375 du Code Civil
<b>Capacité</b>	48 CD 37 et 42 CD ext soit 90	21 CD 37 et 25 CD Ext soit 46
<b>Nombre d'ETP Total</b>	114.38 ETP	16.83 ETP
<b>Territoire d'intervention</b>	Agglo de Tours	Agglo de Tours

<b>Établissements du pôle hébergement</b>	
	<b>MAJE</b>
<b>Autorité de contrôle et de tarification</b>	CD37
<b>Prescripteur de mesures</b>	Juge des Enfants / ASE 37
<b>Fondement juridique des mesures</b>	Article 375 du Code Civil
<b>Capacité</b>	10
<b>Nombre d'ETP Total</b>	17.41 ETP
<b>Territoire d'intervention</b>	Agglo de Tours

## 4. CARACTÉRISTIQUES DU PUBLIC

La loi du 16 mars 2016 introduit la notion de besoins fondamentaux que le dispositif de la protection de l'enfance vise à garantir. Cette loi recentre son objet sur l'enfant et non plus comme un soutien à la fonction parentale. L'évaluation des besoins fondamentaux de l'enfant, basée sur les travaux et principes éducatifs reconnus, notamment ceux développés par Madame Martin - Blachais font aujourd'hui socles communs en termes de références pour les professionnels de la protection de l'enfance. Ils contribuent et renforcent les savoirs-faire et les postures professionnelles.

L'association a mis au cœur de son intervention la prise en compte de ces besoins et le soutien auprès des parents. Elle a affirmé sa volonté de respecter les droits des détenteurs de l'autorité parentale. Elle s'engage à toujours les associer et à les informer concernant toutes les démarches engagées dans la conduite des projets personnalisés.

Cinq besoins fondamentaux sont déclinés et favorisent le bon développement de l'enfant :

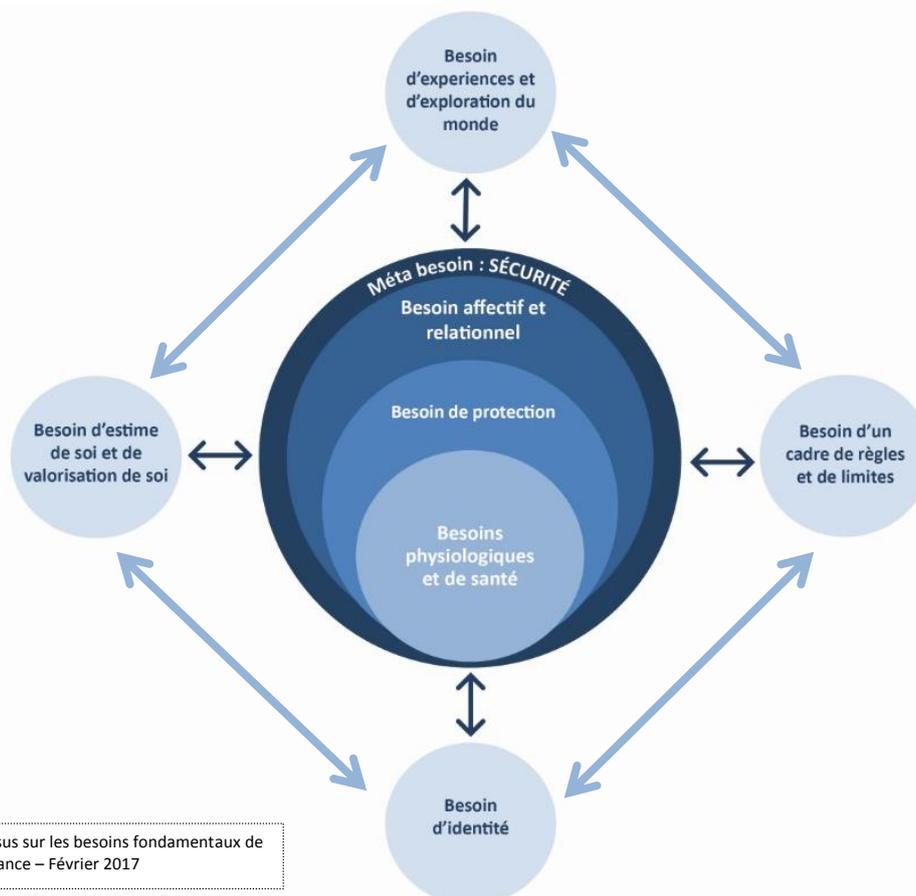
→ Besoin de sécurité : c'est un méta besoin. Il surplombe les autres, constitue une base, et un prérequis de la satisfaction des autres besoins. Il comporte trois dimensions :

- > Physiologiques et de santé ;
- > De protection ;
- > Affectifs et relationnels.

Lorsque ces trois dimensions sont comblées, l'enfant peut développer sa capacité à intégrer les besoins déclinés ci-dessous.

- > D'expérience et d'exploration du monde ;
- > D'un cadre, de règles et de limites ;
- > D'identité ;
- > D'estime de soi et de valorisation.

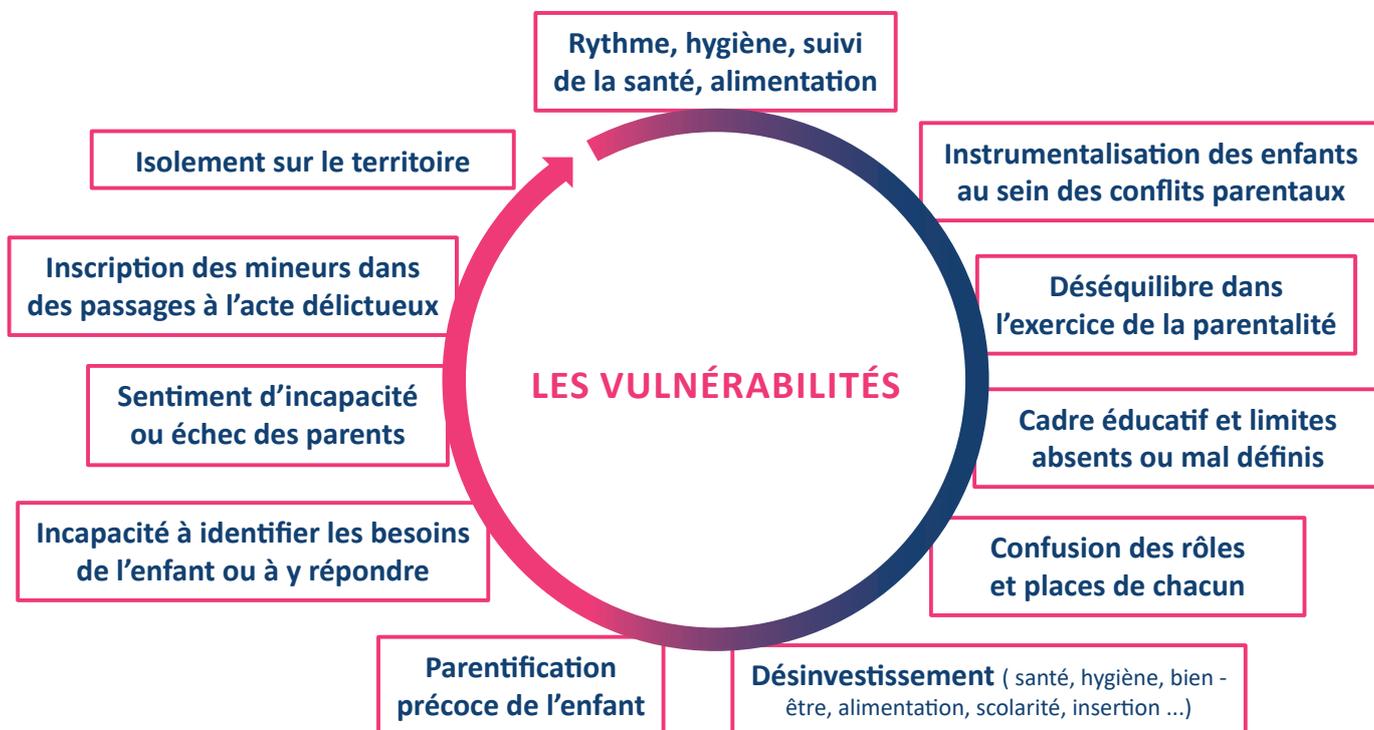
La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant



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

L'analyse des données relatives à la population bénéficiaire et leur famille amène à relever certains facteurs communs de vulnérabilité : les recompositions familiales problématiques, les difficultés de santé, les troubles psychiques, les variations émotionnelles ou fluctuations parentales, les consommations addictives de produits (alcool, médicaments, toxiques), l'isolement familial et social, la précarité financière, le logement inadapté, les histoires de vie traumatiques, les violences et les conflictualités conjugales.

Cela se traduit par l'expression de multiples vulnérabilités chez les enfants et adolescents :



Cette diversité des profils implique un important travail d'évaluation des situations et des besoins. Même si la culture du travail social s'est peu construite dans une approche de l'évaluation, l'évolution du secteur nous a prouvé la nécessité d'une objectivation de nos observations et de nos analyses. Nous devons poursuivre le développement de cette approche construite qui ne s'opposera pas à une approche centrée sur l'enfant, la parité d'estime et le respect de la place de sujet de chacune des personnes accompagnées.

## 5. LES PRINCIPES DE L'INTERVENTION

### a) Au niveau associatif

L'association Sauvegarde 37 oriente sa mission en prenant appui sur des valeurs que nous pouvons préciser à travers un certain nombre de principes de l'intervention ; principes qui permettent à la fois un ancrage dans les pratiques et une visée dans les actions. Ainsi certains principes sont amenés à évoluer en même temps que le contexte sociétal et que les politiques sociales.

Exerçant une mission d'intérêt général, les structures du pôle hébergement conduisent leurs actions dans le respect des principes d'égalité, de neutralité, de continuité et de mutabilité. De surcroît, dans le prolongement des valeurs humanistes portées par l'association, sont garantis l'intérêt supérieur de l'enfant, le respect de l'autorité parentale, le respect de la vie privée et l'obligation de secret professionnel, la reconnaissance des personnes accueillies en tant que sujets de droit, acteurs / auteurs de leur projet, et la garantie d'un accompagnement bienveillant.

**Le principe de l'intérêt supérieur de l'enfant** reconnu par la Convention internationale des droits de l'enfant est une priorité fondamentale de notre action. Dans l'exercice de nos missions, cette notion se conjugue avec les critères et risques de danger pour déterminer de la préservation des besoins fondamentaux des mineurs et du respect de leurs droits.

**Le respect de l'autorité parentale** : dans le respect des dispositions du Code civil, les parents sont reconnus en tant que détenteurs de l'autorité parentale. Sur ce point, nous notons des points d'amélioration dans les pratiques et souhaitons une évolution harmonisée et innovante à travers une participation active et opérante des enfants et des familles. Ce sujet est d'autant plus central qu'il soulève la question du paradoxe dans l'intervention entre participation et mesure imposée : comment s'exprimer librement dans des services dont la mission comporte une dimension évaluative ? Il ne s'agit pas de répondre à cette question mais bien de la prendre en compte dans nos approches.

**La participation et la promotion du pouvoir d'agir** : La démarche de révision des projets des établissements et des services intègre la volonté de rendre davantage opérationnelle la participation des enfants et de leurs familles. Cette ambition se décline dans les thématiques retenues lors des comités techniques regroupant des professionnels de chaque pôle ; mais également par la création ou l'usage d'instances existantes telle que le CVS ou des questionnaires. Les enfants et les familles sont invités à se prononcer sur des thématiques propres à la vie de l'établissement ou du service (dimension projet) et à la conduite de l'intervention socio-éducative (dimension projet personnalisé).

Le constat des premières tentatives indique la nécessaire information et mise en sens en amont de la démarche participative auprès des familles. En résumé, comment participer à une action si je n'en comprends pas les préalables et les enjeux.

La promotion de la participation peut-elle permettre le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées si elle n'irrigue pas en profondeur nos postures professionnelles ? En effet, ces postures nourrissent nos pratiques et s'ancrent dans une culture professionnelle qui n'a peut-être engagée que timidement la mue que requiert ce changement de positionnement professionnel.

**Le respect de la vie privée et l'obligation de secret professionnel** : mettant en œuvre la mission de protection de l'enfance, les professionnels du pôle sont soumis à l'obligation de secret professionnel prévue à l'article 226-13 du Code pénal : « *l'obligation pour les personnes qui ont connaissance de faits confidentiels dans l'exercice ou à l'occasion de leur fonction de ne pas les divulguer hors les cas où la loi impose ou autorise la révélation du secret* ».

**La reconnaissance des personnes bénéficiaires de nos actions en tant que sujets de droit**, selon les principes énoncés par la loi n°2002 - 2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico - sociale. Les accompagnements réalisés au pôle hébergement visent à garantir les 7 droits fondamentaux des personnes accueillies définis par l'article L.311 - 3 du CASF.

Les 7 outils garantissant l'effectivité des droits des enfants et de leurs parents sont mis en œuvre sur l'ensemble des établissements et services du pôle : le livret d'accueil, la Charte des droits et libertés de la personne accueillie, le document individuel de prise en charge (DIPC), la désignation d'une personne

qualifiée, le règlement de fonctionnement, les différentes formes de participation des personnes accueillies, le projet d'établissement.

**Parité d'estime et capacités** : Ces principes nous conduisent vers une notion fondamentale au cœur d'une pratique d'accompagnement de qualité : il s'agit de la parité d'estime.

L'ensemble des actions conduites dans et pour l'accompagnement des mineurs accueillis et leurs familles, s'inscrit dans un principe de respect du potentiel individuel d'autonomisation.

Le respect de l'autonomie des personnes suppose que les professionnels soient à l'écoute de leurs besoins et de leurs demandes. Il convient de mettre en place des moyens permettant aux personnes accompagnées de s'exprimer librement. Cette parole se doit d'être accueillie sans mise en doute.

Il s'agit donc de considérer la mutualisation entre les différents acteurs de l'éducation (parents et professionnels) afin de mieux accompagner l'enfant dans son chemin de vie. Cela passe par des dispositifs et des postures visant à accueillir au mieux les jeunes et les familles, les informer le plus explicitement possible, dialoguer avec eux, afin de leur permettre de s'impliquer.

En effet, la relation entre personnes accompagnées et professionnels est par nature asymétrique qui peut, si nous n'y sommes pas attentifs, s'inscrire dans un rapport de pouvoir qui conduit à des incompréhensions et produit l'impossibilité pour l'autre de s'exprimer.

Considérer cette relation « à parité d'estime », c'est assumer cette asymétrie et redonner un égal pouvoir à chacun : nous n'avons pas les mêmes rôles, pas les mêmes expériences, pas les mêmes statuts, mais nous pouvons considérer avec humilité ce que chacun de nous va apporter à l'enfant ou s'enrichir mutuellement.

Adopter cette posture d'estime permet d'expérimenter une relation réciproque : les parents reconnaissent le professionnalisme des éducateurs, et ceux-ci reconnaissent la compétence parentale quelles que soient les éléments de dysparentalités, instaurant un respect mutuel pour les compétences de chacun, sans préjugés.

C'est bien dans ce principe de parité d'estime, de coopération, d'explicitation des rôles de chacun, qui nécessite dialogue, communication, rencontre pour se connaître, se reconnaître, présupposant information, explication, clarification pour s'associer, coopérer, analyser, encourager et chercher des solutions à des fins de restauration du pouvoir d'agir vers une autonomie et une indépendance.

Ces principes nous conduisent vers une autre notion fondamentale au cœur d'une pratique d'accompagnement de qualité : il s'agit de la prise en compte des capacités.

L'approche des capacités, développée par l'économiste Amartya Sen et complétée par la philosophe Martha Nussbaum (2012), se concentre sur les opportunités réelles dont disposent les individus pour mener la vie qu'ils souhaitent. Cela dépasse la simple possession de ressources matérielles ou de richesses. Ce concept s'intéresse à ce que les personnes peuvent effectivement faire ou devenir, avec les moyens qu'elles ont à leur disposition. En d'autres termes, il ne suffit pas d'avoir accès à des biens ou des services ; ce qui compte, c'est la capacité de les utiliser réellement pour atteindre ses objectifs personnels. Les capacités incluent des aspects tels que la santé physique, l'intégrité corporelle, la liberté de pensée et d'expression, ainsi que des relations sociales significatives.

## **b) Les ressources du pôle hébergement**

### **Le travail d'équipe et la pluridisciplinarité**

Une réelle dynamique d'équipe s'appuie sur un travail coopératif : elle va au-delà d'une simple juxtaposition des professionnels, des métiers. Un fonctionnement d'équipe coopérative implique un certain nombre de conditions :

- L'élaboration d'objectifs communs et leur connaissance par chacun ;
- La visibilité des modes opératoires, de l'organisation globale pour tous ;
- La clarification de toutes les identités professionnelles, leur reconnaissance et les moyens d'une interconnaissance au sein de l'équipe ;
- Des actions distinctement coordonnées ;

- Une culture, des valeurs construites collectivement et « vivantes » ;
- Des espaces de pensée, de débat.

Le pôle hébergement oriente donc sa pratique en garantissant ces différents éléments à travers ses outils et instances. C'est cette approche qui permet le développement de la participation et de l'autonomie de chacun des membres de l'équipe.

Les bénéfices de cette approche coopérative et en pluriprofessionnalité sont multiples : richesse des approches et croisement des regards en lien avec les spécificités des métiers pour gagner en objectivité, mise au travail en simultané des différents axes repérés pour favoriser une prise en compte globale des difficultés familiales, et une meilleure efficacité de la mesure éducative dans l'intérêt de l'enfant.

En veillant à ne pas multiplier les intervenants sans que cela fasse sens pour la famille, nous constatons aussi que la diversité des profils d'intervenants enrichit la conduite des projets. A titre d'exemple, et parce que ce cas n'est pas isolé, nous avons constaté que certaines familles préféraient se confier ou donnaient plus facilement leur avis aux co - intervenants.

### **La conduite du projet personnalisé et la place du référent**

Dans les établissements et services de la Sauvegarde 37, la conduite du projet personnalisé apporte la garantie d'un accompagnement adapté aux besoins de chaque enfant et sa famille. Elle repose sur une méthodologie en cinq étapes, allant de l'accueil à l'évaluation du parcours.

Le projet personnalisé doit permettre à l'enfant et à sa famille de s'inscrire pleinement dans un accompagnement structuré, en favorisant leur participation active et engageant le respect de leur pouvoir d'agir. Chaque étape mobilise des outils spécifiques et s'appuie sur une dynamique de collaboration entre les différents acteurs impliqués : enfant, famille, équipe pluridisciplinaire et partenaires.

→ ÉTAPE 1 : Accueillir et instaurer les bases d'un climat de confiance

Outil : Livret d'accueil

- > Pratiques professionnelles visant à instaurer un climat de confiance et de coopération
- > Présentation du cadre d'intervention du service et de la mesure
- > Présentation de l'équipe et des modalités d'accompagnement
- > Explication des droits et devoirs des personnes accompagnées

→ ÉTAPE 2 : Recueillir la parole et identifier les attentes

Outil : DIPC ou CS (Document Individuel de Prise en Charge ou contrat de séjour)

- > Écoute active des attentes, besoins et ressentis de l'enfant et de sa famille
- > Consultation des éléments du dossier et des partenaires
- > Poser les bases de la promotion d'un réel pouvoir d'agir

→ ÉTAPE 3 : Élaborer et structurer un plan d'action comme base du projet personnalisé

Outil : Plan d'Action (élaboré en synthèse de début de mesure)

- > Définition des objectifs de l'accompagnement et engagement mutuel sur les interventions mises en place.
- > Évaluation participative approfondie des besoins de l'enfant et de son contexte familial (référentiel d'évaluation partagé)
- > Identification des axes prioritaires d'intervention définis
- > Définition d'un plan d'action clair et concerté : qui, quoi, comment ?

→ ÉTAPE 4 : Mettre en œuvre ce projet dans le respect du pouvoir d'agir de chacun

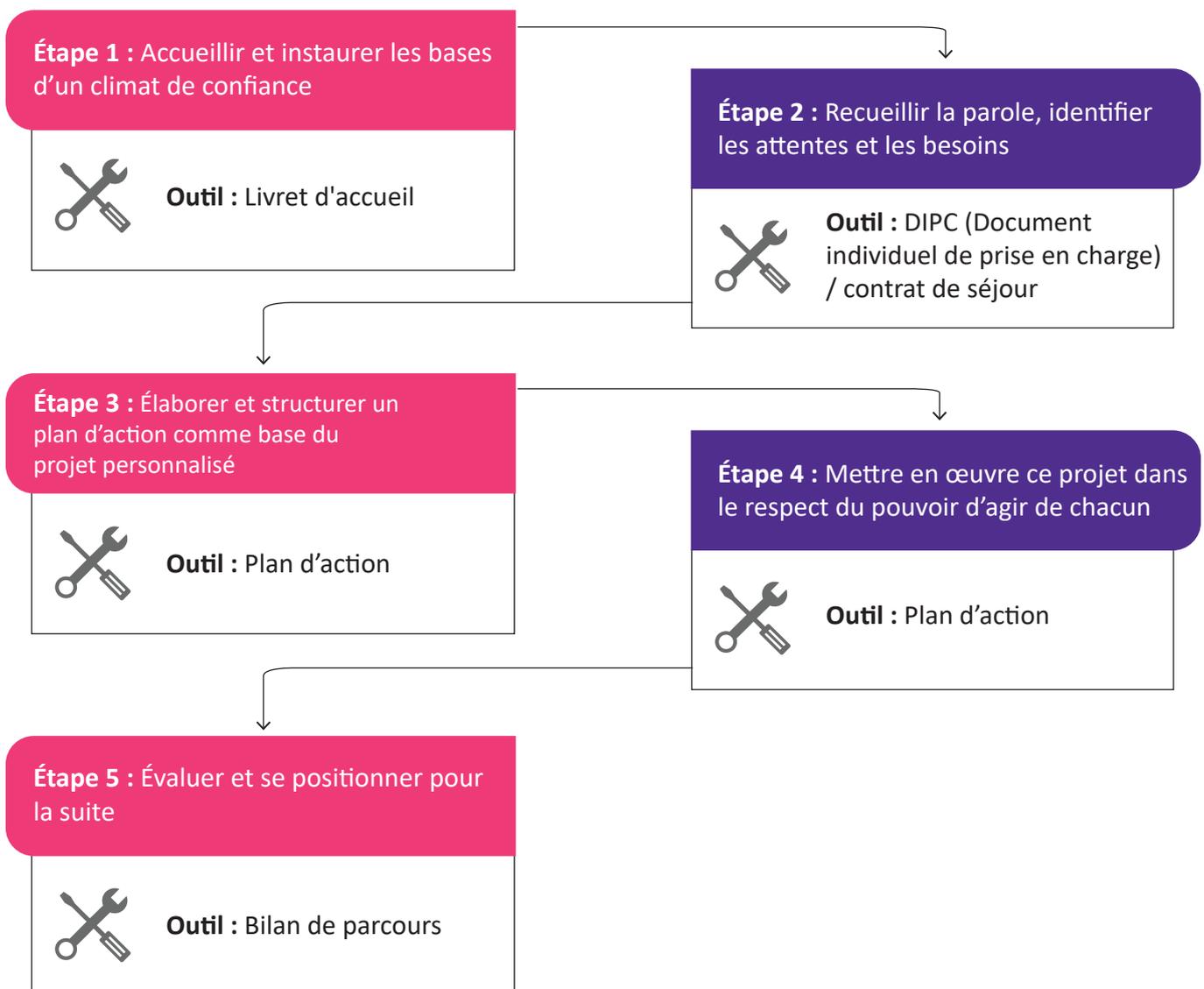
Outil : Plan d'Action (suivi)

- > Mise en œuvre des actions prévues dans le plan d'action.
- > Mobilisation des ressources internes et externes, soutien du système familial
- > Actions concrètes pour soutenir l'enfant dans son développement et son autonomie.
- > Adaptation du projet selon l'évolution de la situation (points projets)
- > Formalisation et traçabilité des actions réalisées dans le Dossier Unique

→ ÉTAPE 5 : Évaluer et se positionner pour la suite

Outil : Bilan de Parcours (élaboré en synthèse de fin de mesure)

- > Évaluation participative des actions mises en place et des résultats obtenus.
- > Analyse de l'évolution et de la mobilisation du système familial en synthèse et de l'efficacité des actions engagées
- > Formalisation du rapport éducatif à destination du prescripteur et lecture pour information au parents / respect du droit

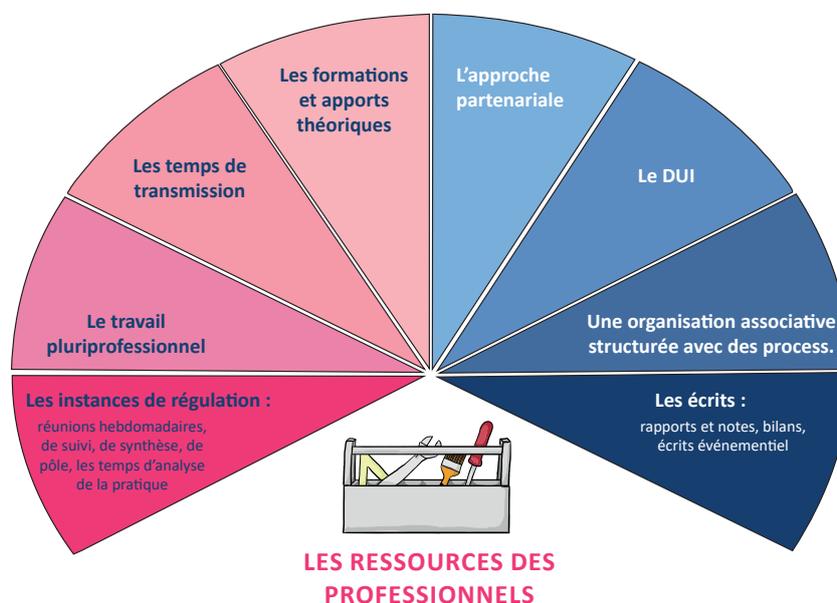


Au cœur de cette démarche, l'éducateur référent joue un rôle clé et travaille en complémentarité avec les différents intervenants du service.

Il est le garant du respect de la conduite du projet personnalisé dans la conception déterminée par le projet d'établissement ou de service. Il veille à garantir les droits des personnes accompagnées.

Il est l'interlocuteur privilégié de l'enfant et de sa famille, assurant une continuité dans l'accompagnement tout en garantissant la cohérence des interventions mises en place. Son positionnement éthique et professionnel est essentiel pour maintenir l'équilibre entre le cadre institutionnel et la singularité de chaque situation.

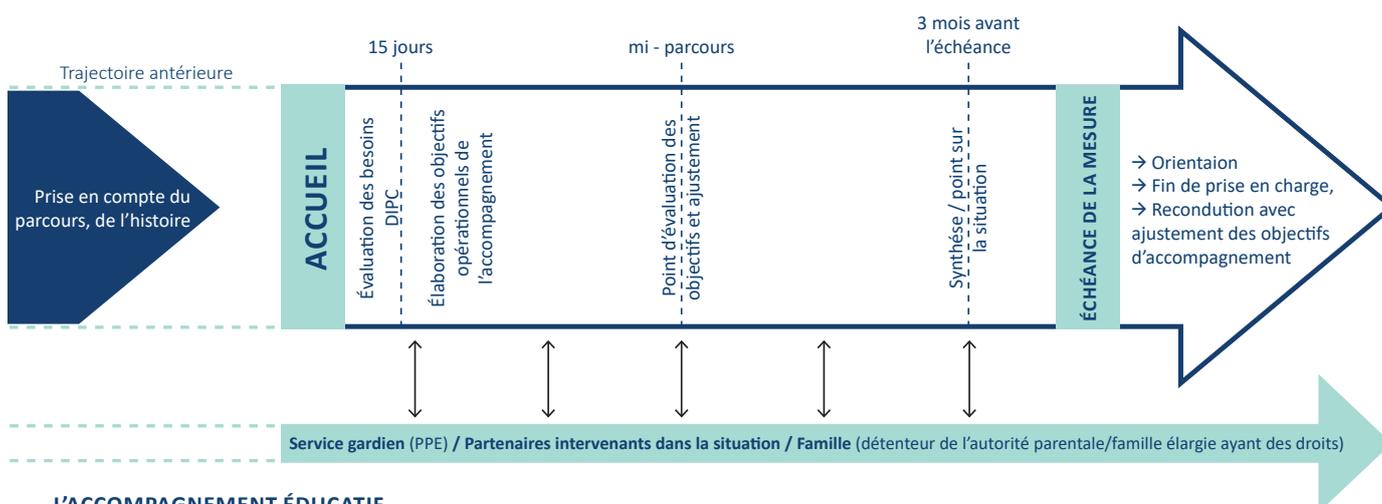
Pour mener à bien leur mission, les professionnels disposent de ressources mises à leur disposition :



## Le projet personnalisé

La pratique de l'élaboration du projet personnalisé vient garantir un accompagnement de qualité, soutenant la participation de chaque acteur. Il permet une inscription dans le temps pour l'accueil puis le déroulement de toutes les phases de l'accompagnement. Il favorise l'ajustement permanent des actions en lien avec l'évolution du jeune et de sa famille, du contexte : c'est une démarche en mouvement constant.

Le schéma ci-dessous vient illustrer cette démarche évolutive et plurielle :



### L'ACCOMPAGNEMENT ÉDUCATIF

- Accompagner à la vie quotidienne
- Accompagner au logement
- Suivi du budget
- Suivi de la santé
- Accompagner à la sociabilisation
- Accompagnement administratif
- Accompagnement à la scolarité et/ou à l'insertion professionnelle
- Accompagnement à la mobilité
- Soutien des fonctions parentales et accompagnement du lien

→ Dès l'accueil et tout au long du parcours un travail étroit est réalisé avec l'ensemble des acteurs intervenants autour du jeune et avec les détenteurs de l'autorité parentale (rendez-vous, entretiens, bilans, notes...)

→ Le jeune accompagné et sa famille sont mobilisés en adéquation avec leurs droits et leur potentiel.

## **La mise en œuvre tout au long de l'accompagnement**

La participation individuelle des enfants et de leurs parents commence dès l'arrivée et tout au long des différentes phases de l'accompagnement. Elle se matérialise par les différents outils positionnant les bénéficiaires en co - acteurs éducatifs, en particulier : le contrat de séjour ou DIPC et le projet d'accompagnement personnalisé qui doivent l'un et l'autre reprendre les axes éducatifs du Projet pour l'enfant (PPE) élaboré par les services de l'Aide sociale à l'enfance.

Les outils de la loi 2002 - 2 sont donc utilisés comme principaux supports de l'expression des personnes accompagnées, en prenant systématiquement un temps d'explication sur les différents documents.

Les parents sont impliqués dans la vie de leur enfant en corrélation avec le cadre de la mesure.

Un bilan est systématiquement réalisé avec la famille permettant l'échange sur les facteurs d'évolution, les fragilités et les éventuels éléments de danger restant à travailler, à soutenir.

Les familles et les jeunes accueillis sont informés des contenus des écrits qui les concernent. Leur avis est sollicité et notifié.

La participation collective relève de plusieurs modalités :

- Les conseils des jeunes visent à recueillir l'avis et l'expression des personnes accueillies sur les questions relatives au fonctionnement et à l'organisation des structures ;
- Les recueils d'expression à destination des enfants accueillis ont pour finalité de donner un espace de parole individuel à chaque enfant lui permettant de s'exprimer sur les conditions d'accueil et d'accompagnement ;
- Les temps de rencontres avec les titulaires de l'autorité parentale pour favoriser l'accès aux informations nécessaires à la compréhension des dispositifs et des prestations proposées ;
- Les questionnaires de satisfaction pour permettre de mieux cibler les attentes des enfants et de leur famille.

## **Du système familial - évaluation des ressources et des compétences - au soutien à la parentalité**

Le système familial dans son ensemble est une ressource incontournable dans les pratiques d'accompagnement. Conformément aux recommandations de l'ANESM, la volonté institutionnelle est de favoriser la place des parents dans l'éducation de leur enfant et de les impliquer dans son projet de vie.

En effet, le maintien des liens familiaux est à la fois un droit, mais aussi une condition de la réussite du placement et de la dynamique de projet à construire avec l'enfant et sa famille.

Comprendre le fonctionnement, le contexte et l'environnement familial est un préalable incontournable à l'accompagnement d'un enfant, lui - même inscrit dans la singularité d'un fonctionnement et d'une histoire familiale.

Ainsi, l'observation de la dynamique familiale, des compétences parentales, des interactions entre les membres du système et leur enfant visent à déterminer des fragilités, des vulnérabilités pouvant impacter les fonctions parentales et générer des dysfonctionnements, des troubles et des carences.

Les besoins de l'enfant guidant l'action, il s'agit de coconstruire un projet qui garantit la continuité, la stabilité et la prévisibilité des relations et des repères quotidiens pour garantir les conditions de son développement. Ces attendus guident l'action des professionnels : il ne s'agit pas de « faire à la place des parents », mais de reconnaître leurs compétences et ressources et de leur permettre d'occuper pleinement leur place parentale.

Cet axe d'intervention nécessite de prendre en compte les ressources du système familial et de soutenir l'exercice de la parentalité dans l'objectif de rendre l'enfant et sa famille acteurs de l'accompagnement éducatif.

L'approche de la parentalité de Didier Houzel est retenue pour appuyer l'action des professionnels. La distinction de l'exercice, de l'expérience et de la pratique de la parentalité permet de proposer des interventions centrées sur l'un ou l'autre des axes de la parentalité selon l'évaluation faite avec les parents et leurs besoins.

Parentalité « Ce terme désigne l'ensemble des façons d'être et de vivre le fait d'être parent. Elle qualifie le lien entre un adulte (homme ou femme) et un enfant, quelle que soit la structure familiale dans laquelle il s'inscrit, dans le but d'assurer le soin, le développement et l'éducation de l'enfant. Cette relation adulte/enfant suppose un ensemble de fonctions, de droits et d'obligations (morales, matérielles, juridiques, éducatives, culturelles) exercés dans l'intérêt supérieur de l'enfant en vertu d'un lien prévu par le droit (autorité parentale, enfant confié à un tiers) » (issue des travaux du groupe d'appui de la loi réformant la protection de l'enfance- avril 2011).

Toutefois, dans une société en évolution constante, exercer la parentalité n'est pas toujours évident pour les parents. De fait, est apparu dans les années 2000 la notion de soutien à la parentalité. Le soutien à la parentalité consiste à épauler les parents en les informant, en les écoutant et en « mettant à leur disposition des services et des moyens leur permettant d'assumer pleinement, et en premier, leur rôle éducatif. » La visée est clairement universaliste, au bénéfice de tous les parents. Il s'agit de les réassurer sur leurs compétences parentales, de développer les échanges entre pairs, de mettre en œuvre des lieux favorisant la consolidation de leurs capacités éducatives par un accompagnement bienveillant, et de proposer, face aux situations difficiles ou conflictuelles, des dispositifs d'appui et de médiation.

Des axes d'amélioration sont donc définis avec les parents et les enfants pour permettre une évolution de la situation familiale, une remobilisation des parents et une meilleure prise en compte de l'intérêt de l'enfant. Ces axes de travail sont formalisés par écrit et donnent lieu à des objectifs à atteindre, dans des échéances temporalisées, avec des rôles attribués à chacun : parents, enfants, équipes éducatives, partenaires.

### **L'accueil des fratries**

Le dispositif législatif français affirme que l'intérêt de l'enfant doit conduire à préserver autant que possible les relations entre frères et sœurs, et à maintenir les liens de fratrie.

Dans cette optique, l'organisation diversifiée du pôle hébergement permet d'accueillir les enfants d'une même fratrie sur une même unité ou sur des groupes différents tout en assurant leur proximité. En effet, au regard des liens et de l'histoire familiale, le groupe fratrie peut tenir un rôle de protection et de soutien, mais aussi constituer une entrave au processus d'individualisation ou d'épanouissement de(s) l'(e) enfant(s).

En tout état de cause, un accompagnement spécifique est mis en œuvre tout au long de l'accueil aux fins d'aider au partage et à l'évolution des relations, au bien être de chacun des enfants et du groupe dans son ensemble.

Ces principes et ressources, socles dans l'orientation des pratiques de tous les professionnels de l'association s'inscrivent dans une démarche globale d'amélioration continue de la qualité et de gestion des risques, thématiques spécifiques pour lesquelles nous développons différents axes de travail sur les années à venir.

## III - Vers une culture de la qualité : gestion des risques et bientraitance

### 1. DE LA GESTION DES RISQUES AU DÉVELOPPEMENT DE LA QUALITÉ

Le risque est la possibilité qu'une situation vienne avoir un impact sur la réalisation d'un objectif. Il n'existe aucune solution toute faite dans la gestion des risques en institution. Une démarche de prévention et de traitement des risques est donc à conduire, à réajuster afin de garantir un cadre sécurisé pour chacun. Il est essentiel au préalable de bien clarifier objectifs et missions au sein de la structure afin de proposer des réflexions et analyses construites sur les situations à risque.

La démarche de la gestion des risques concerne à la fois la gestion en amont et gestion des situations qui se sont produites.

Les notions de gestion des risques et le développement de la démarche qualité ne sont pas des processus distincts, il est donc nécessaire de les penser dans leur complémentarité. Le développement d'une culture de la qualité et de la gestion des risques est crucial pour garantir la sécurité des enfants et des jeunes. Cela repose sur une approche collaborative et évolutive, portée par la gouvernance et partagée par l'ensemble des équipes. L'enjeu est d'inscrire ces dynamiques dans la durée, en les ancrant dans le projet associatif et les pratiques quotidiennes.

Ces deux axes permettent d'anticiper, de prévenir et de corriger certains dysfonctionnements afin d'assurer un accompagnement optimal et sécurisé.

La démarche qualité, au-delà de la simple conformité réglementaire, vise à inscrire les établissements et les services dans un cycle d'amélioration continue. Elle contribue à la mise en œuvre effective des droits des personnes et à un accompagnement de qualité adapté à leurs attentes et leurs besoins.

L'évaluation et l'amélioration continue de l'accompagnement des personnes accompagnées doit permettre d'apprécier notre capacité à réaliser les missions qui nous sont confiées et la qualité de nos activités au regard de nos autorisations.

En ce sens, la démarche qualité constitue un axe stratégique de l'association, tel que défini dans le cadre du projet associatif stratégique 2023 - 2028. La démarche qualité a pour objectifs :

- Améliorer le service rendu aux personnes accompagnées ;
- Garantir et pérenniser de manière efficiente des prestations de qualité ;
- Répondre aux attentes pour améliorer la confiance des prescripteurs ;
- Prévenir les risques, assurer la sécurité ;
- Permettre la satisfaction des personnels et soutenir leur engagement ;
- Produire des connaissances ;
- Valoriser les pratiques professionnelles ;
- Être force de proposition (appels à projets, dispositifs expérimentaux, innovants...) dans la promotion du secteur.

La démarche qualité permet de valoriser le travail des professionnels, de capitaliser les savoir-faire et se questionner sur l'ensemble des processus de l'association. Améliorer le service rendu aux personnes accueillies, c'est aussi la mise en place d'une organisation et d'outils adaptés à l'ensemble de l'association. La démarche qualité est déployée au niveau associatif avec une inscription dans chaque pôle, tout en respectant les spécificités de chacun.

La gestion des risques peut être définie comme visant à identifier, analyser, évaluer, prévenir, et traiter les situations ou événements susceptibles de porter atteinte à la sécurité, au bien-être, et aux droits des enfants accueillis, ainsi qu'à la qualité des services fournis et à la protection des professionnels. Cela implique d'analyser les risques existants et potentiels, d'élaborer des stratégies pour les atténuer, et de mettre en place

des processus d'amélioration continue. Les actions pour réduire la probabilité et l'impact de ces situations concernent notamment :

- La sécurité physique et psychologique des enfants et des jeunes accompagnées et de leur famille ;
- La prévention des situations de maltraitance ;
- La prise en compte des conditions de vie au travail des salariés ;
- La réduction des risques organisationnels, ou les difficultés de communication au sein de l'institution ;
- La prévention des risques liée à l'environnement (accidents, incendies, sécurité des locaux...).

Dans le cadre de la gestion des risques et notamment ceux concernant les risques professionnels, le code du travail instaure que les établissements se dotent d'un DUERP. Ce dernier est un document rendu obligatoire par le Code du Travail (Articles L.4121-1 à L.4121-5). Le DUERP permet de déployer un plan d'action préventif sur la base du recensement des dangers potentiels qui existent dans l'organisation, le but étant de réduire ou d'éliminer les accidents du travail ainsi que les maladies professionnelles qui seraient susceptibles de se produire.

## 2. LA PRÉVENTION DE LA MALTRAITANCE

La loi du 7 février 2022 donne pour la première fois une définition légale de la maltraitance avec la création d'un article L119 - 1 du CASF :

*« La maltraitance au sens du présent code vise toute personne en situation de vulnérabilité lorsqu'un geste, une parole, une action ou un défaut d'action compromet ou porte atteinte à son développement, à ses droits, à ses besoins fondamentaux ou à sa santé et que cette atteinte intervient dans une relation de confiance, de dépendance, de soin ou d'accompagnement. Les situations de maltraitance peuvent être ponctuelles ou durables, intentionnelles ou non. Leur origine peut être individuelle, collective ou institutionnelle. Les violences et les négligences peuvent revêtir des formes multiples et associées au sein de ces situations. »*

Il existe 7 types de maltraitance :

- Physique ;
- Sexuelle ;
- Psychologique ;
- Matérielle et financière ;
- Négligences, abandon, privations ;
- Discriminations ;
- Exposition à un environnement violent.

L'ensemble des professionnels doit être sensibilisé et informé sur la nécessité de repérer et signaler tout acte de maltraitance. La définition de la maltraitance doit être partagée et une procédure doit être en place au sein de la structure.

### 3. PROMOTION DE LA BIENTRAITANCE

La bientraitance est « *une notion large et n'est pas strictement l'absence de maltraitance. C'est une culture inspirant les actions collectives et individuelles au sein d'un établissement ou d'un service* ». (HAS 2024). Elle vise le bien-être, le respect de la dignité, l'épanouissement, l'estime de soi, l'inclusion et la sécurité de la personne. Elle s'exprime par des attentions, des attitudes, des actions et des pratiques respectueuses des valeurs, de la culture, des croyances, du parcours de vie, de la singularité et des droits et libertés de la personne accompagnée.

#### **La bientraitance, c'est :**

- > Une approche relationnelle d'attention à l'autre, un ensemble de pratiques en lien avec des valeurs éthiques, une posture professionnelle à adopter.
- > Une composante à part entière de l'accompagnement
  - C'est le cœur de métier des professions sociales.
- > Une approche qui respecte les principes de l'éthique
  - Le recours au questionnement éthique constitue une pratique bientraitante.

#### **La bientraitance consiste à :**

- > Personnaliser l'accompagnement (formation et RBPP indispensables).
- > Informer la personne de ses droits, ses possibilités d'action et ses voies de recours.
- > Évaluer et mettre à disposition le moyen de communication correspondant à ses besoins pour recueillir l'expression de la personne.
- > S'assurer que l'action réalisée correspond aux besoins et attentes de la personne (ce n'est pas faire référence à ses propres représentations et ses valeurs différentes d'une personne à l'autre).
- > Accompagner l'autonomie de la personne (garantir une juste définition de l'autonomie), s'appuyer sur ses compétences intrinsèques évaluées.
- > Faire avec la personne pour impulser une mobilisation, un changement.
- > S'interroger régulièrement, individuellement et collectivement, sur ses propres pratiques.
- > Respecter les droits fondamentaux des personnes accompagnées (consentement, décision partagée, liberté d'aller et venir, droit de décider pour soi dans la limite des décisions judiciaires).
- > Maintenir une vie sociale, culturelle et familiale.

Le terme de bientraitance a été créé pour ne pas limiter le soin et l'accompagnement à une suite de bonnes pratiques et de techniques ou à un évitement des maltraitements. Dans la démarche de bientraitance, on recherche l'équilibre entre :

- Répondre aux besoins fondamentaux de la personne de la manière la plus individualisée possible ;
- Mettre en œuvre des actions en fonction d'un contexte, d'une dynamique, des réflexions.

Il y a donc des échanges continus entre tous les acteurs : croisement des regards, des analyses : cela permet la mise en œuvre d'une bientraitance légitime.

C'est dans cette visée qu'un certain nombre d'instances sont proposées aux professionnels :

- Des séances régulières d'analyse des pratiques professionnelles dans tous les établissements et services de l'association ;
- Le collège de réflexion éthique.

Ces orientations professionnelles visant une amélioration constante de la qualité de l'accompagnement, une prévention de la maltraitance et une promotion de la bientraitance des pratiques s'articulent inévitablement avec une réflexion pointue sur la GEPP et sur le déploiement de dispositifs développant la QVCT.

## 4. DE LA GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS À LA QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

À l'instar de l'ensemble des établissements et services de l'action sociale et médico - sociale, la Sauvegarde 37 traverse une période marquée par de nombreux enjeux : difficultés de recrutement et grave problème d'attractivité, saturation des places et existence de listes d'attentes, redéploiement et adaptation de l'offre qui ajoutent une dimension concurrentielle sur les territoires, et de nouveaux paradigmes d'intervention (logique de parcours, inclusion et désinstitutionalisation, renforcement du travail en partenariat et en réseau, virage numérique, accentuation de la participation et développement du pouvoir d'agir des usagers). Pour mieux répondre à ces défis et être proactif, nous avons décidé de mettre en œuvre une démarche de Gestion des emplois et des parcours professionnels.

La GEPP est une démarche visant à anticiper et à adapter les besoins en ressources humaines aux objectifs stratégiques de l'association. Elle repose sur une analyse approfondie des emplois, des compétences disponibles et des évolutions prévues pour répondre aux transformations internes et externes. Dans le contexte de notre secteur, cette démarche est cruciale pour assurer une prise en charge adaptée des publics vulnérables.

La **Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)** et la **Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)** sont deux démarches complémentaires qui peuvent s'inscrire dans une stratégie globale de gestion des ressources humaines. La GEPP peut améliorer la QVCT en proposant aux salariés une meilleure visibilité sur l'évolution professionnelle et un plan de développement des compétences adapté aux profils. La QVCT permet également de fidéliser les professionnels identifiés dans le cadre de la GEPP en limitant les risques de désengagement ou d'épuisement.

Nos projets auront pour vocation d'inscrire l'association et son fonctionnement dans une démarche de QVCT. L'Accord national interprofessionnel (ANI) sur la Qualité de vie au travail (QVT) de juin 2013 définit la QVT comme « les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale de l'entreprise ». La QVT vise d'abord « le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de 'faire du bon travail' dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation ».

Outre ces aspects, la QVCT « concerne les conditions et le contenu du travail », et non « les avantages décorrélés du travail ». Elle est ainsi centrée sur les pratiques managériales, le maintien durable dans l'emploi, les trajectoires professionnelles, la conduite des transformations, et les relations interpersonnelles. La démarche QVCT affirme la possibilité pour les professionnels de s'exprimer et de participer sur les thématiques d'organisation, de management, et de prévention de la santé.

À ce jour, le plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et de la qualité de vie au travail détermine des objectifs communs à ces deux thématiques et identifie les facteurs relatifs à la qualité de vie au travail. Élaboré en 2019, il conviendra de le retravailler afin de l'adapter aux évolutions du secteur et de la réglementation.

## IV - Le projet

### 1. MÉTHODOLOGIE DU PROJET

Les équipes se sont engagées dans des travaux d'actualisation des projets de service et d'établissement en septembre 2023. Cette démarche vient permettre la construction d'un récit partagé et d'engager ses acteurs dans une direction commune au sein de la Sauvegarde 37.

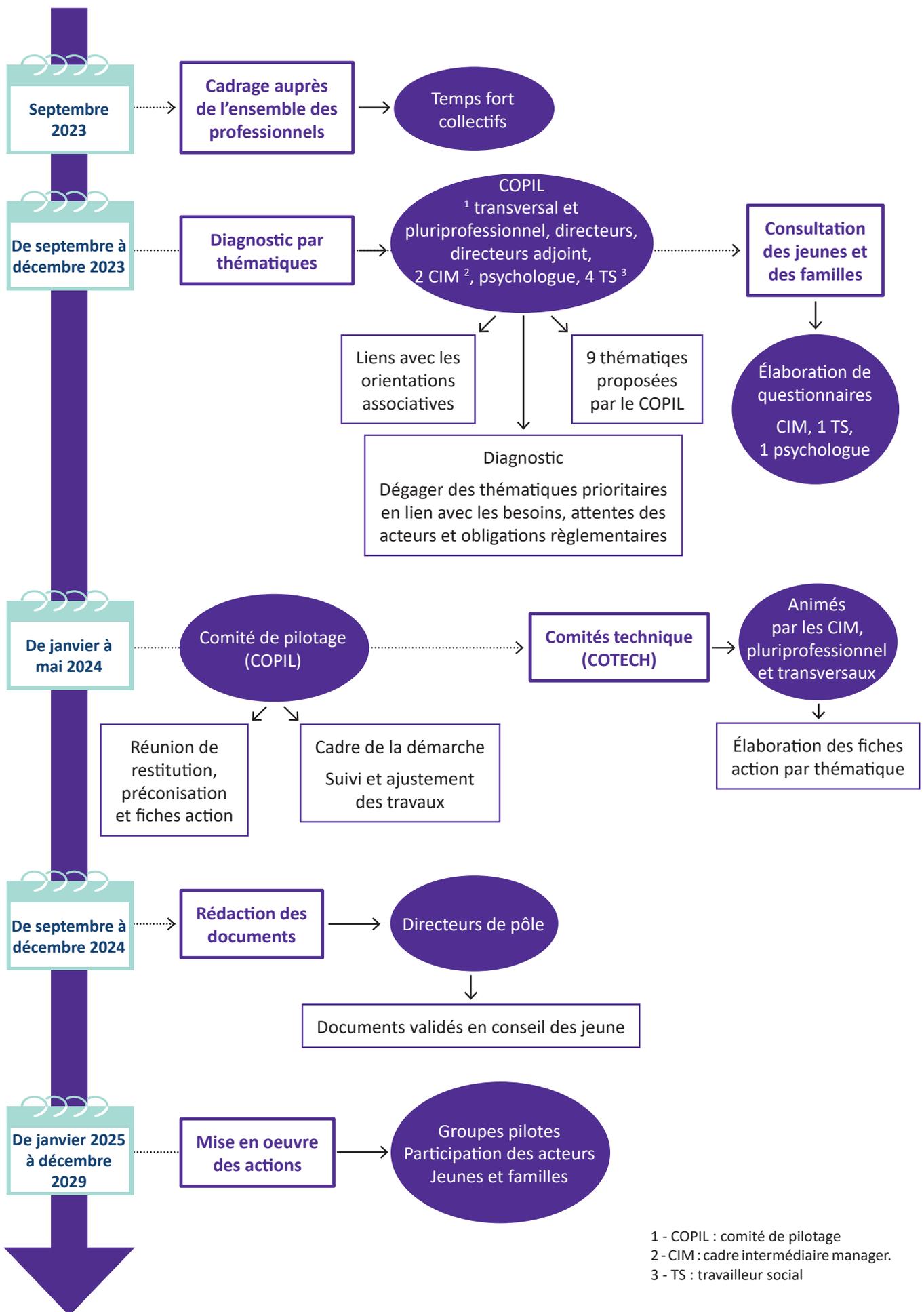
En effet, en dehors de l'obligation réglementaire, la dynamique projet est nécessaire à chaque structure pour se développer. Le projet vient donner l'assurance d'un objectif partagé, d'un engagement collectif autour de la mission qu'elle remplit. Le travail d'écriture de projet donne du sens à l'action et éclaire le positionnement de la structure dans son champ de compétences.

Cette démarche d'équipe remplit donc plusieurs fonctions :

- Clarifier des valeurs communes, des fondamentaux dans la pratique ;
- Préciser et détailler les missions, l'offre d'accompagnement et l'organisation des services et établissements ;
- Renforcer la culture commune, les liens entre les différents acteurs ;
- Inscrire la dynamique des établissements et services dans un processus de démarche qualité ;
- Identifier les objectifs et les modalités d'évolution de l'activité.

Le travail est commun sur l'ensemble des établissements et services de l'association. Il en découle deux documents : un projet pour le pôle milieu ouvert et un projet pour le pôle hébergement. Des éléments sont transversaux à ces deux projets. Ensuite, des spécificités sont proposées pour chacun des 9 établissements et services.

La dynamique projet s'organise sous différents temps / axes représentés dans le schéma suivant :



## 2. LES AXES STRATÉGIQUES

### Axe 1 : Renforcement de la dynamique projet et objectivation des évaluations

Le premier axe vise à rendre pleinement opérationnelle la dynamique de projet personnalisé dans la mise en œuvre des mesures éducatives, tout en renforçant l'objectivation des évaluations des besoins des enfants et des situations familiales.

Cela implique une révision approfondie des outils utilisés dans les investigations et les accompagnements pour garantir qu'ils soient véritablement alignés sur une démarche de projet. Ces outils doivent permettre une construction précise, une mise en œuvre cohérente et une évaluation rigoureuse des actions menées, en intégrant l'ensemble des parties prenantes : enfants, familles et acteurs de leur environnement.

L'objectif est également de promouvoir une harmonisation des pratiques professionnelles d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des projets personnalisés. En déployant le guide d'évaluation participative en protection de l'enfance (ESOPPE), chaque service sera amené à contextualiser et adapter ses évaluations aux spécificités des mesures (SPF, MAJE.....).

*Fiche action 1.1 Adapter les outils d'intervention*

*Fiche action 1.2 Garantir une clarification de la démarche projet pour l'ensemble des acteurs dans une logique de parcours*

*Fiche action 1.3 Objectiver l'évaluation des besoins fondamentaux*

### Axe 2 : Déploiement de la participation des enfants et des familles

Cet axe met l'accent sur la nécessité de garantir une participation active des enfants et des familles dans toutes les étapes de leur parcours éducatif. La participation ne doit pas se limiter à une consultation formelle ou ponctuelle, mais s'inscrire comme un véritable levier pour renforcer leur pouvoir d'agir. Cet objectif est attendu sur deux niveaux, l'exercice individualisé des mesures tout comme à l'échelle de la vie des services et / ou du pôle hébergement.

Pour ce faire, il est essentiel de travailler sur la définition et la compréhension de la notion de participation au sein des équipes. Cela implique une réflexion collective visant à transformer cette idée en pratiques concrètes, adaptées aux réalités professionnelles. Par ailleurs, la création d'instances participatives, comme des comités ou des ateliers spécifiques, permettra d'intégrer directement les enfants et les familles dans la vie des services et établissements.

Une attention particulière sera portée à la diversification des modalités de consultation et de participation, en dépassant les formats traditionnels comme les réunions ou les questionnaires. Des méthodes innovantes, interactives et inclusives seront développées pour répondre aux besoins et contraintes spécifiques de chaque public, favorisant ainsi un dialogue constructif et une prise en compte authentique de leurs attentes.

*Fiche action 2.1 Participation à l'exercice des mesures et implication dans la démarche qualité*

*Fiche action 2.2 Participation à la vie de l'établissement*

### Axe 3 : Gestion des risques et intégration dans les pratiques éducatives

L'intégration de la gestion des risques dans les pratiques éducatives constitue un axe stratégique visant à anticiper et prévenir les situations susceptibles d'avoir un impact négatif sur les enfants et leurs familles, mais aussi pour les professionnels. Les équipes seront formées et outillées pour mieux identifier ces risques, en tenant compte des spécificités de l'intervention en hébergement. Cela inclut une analyse approfondie des contextes familiaux, sociaux et environnementaux, afin de prévenir efficacement les difficultés potentielles.

Une vigilance accrue sera portée aux situations jugées à risque, pour lesquelles un suivi renforcé sera systématiquement mis en place. Cette démarche impliquera une collaboration étroite entre les services, permettant une coordination optimale des actions et une prise en charge réactive des problématiques identifiées.

Enfin, cet axe inclut une réflexion approfondie sur les paradoxes liés à l'intervention éducative. Les contradictions pouvant émerger entre les attentes des familles, les besoins des enfants et les contraintes institutionnelles seront analysées afin d'adapter les postures professionnelles et de renforcer l'éthique des interventions. Cette approche favorisera une intervention respectueuse et consciente des effets qu'elle génère.

*Fiche action 3.1 Intégration de la gestion des risques dans les pratiques éducatives*

#### **Axe 4 : Communication interne et externe**

Améliorer la communication interne et externe est essentiel pour garantir la cohérence et l'efficacité des interventions éducatives. En interne, il s'agit de fluidifier les échanges d'information entre les différents services afin d'assurer une transmission claire et suffisante des données essentielles à la conduite des mesures. Chaque acteur impliqué dans une mesure éducative doit avoir une vision partagée et alignée sur les objectifs à atteindre.

Les outils et supports de communication seront actualisés pour répondre aux besoins spécifiques des services. Par ailleurs, une harmonisation des pratiques de communication sera mise en place, tout en respectant les particularités des missions et modalités de chaque service. Cela permettra de renforcer la coopération entre les équipes et d'optimiser la prise de décision.

En externe, une attention particulière sera portée à la qualité des échanges avec les partenaires institutionnels et associatifs. Une communication claire et structurée avec ces derniers renforcera la cohérence des interventions et facilitera la mobilisation des ressources du territoire, nécessaires au bénéfice des enfants et des familles.

*Fiche action 4.1 Communication interne*

*Fiche action 4.2 Communication externe*

#### **Axe 5 : Renforcement de la responsabilité et autonomie des équipes, innovation dans les pratiques**

Le dernier axe met en lumière l'importance de renforcer la capacité des équipes à prendre des initiatives et à s'adapter de manière proactive aux besoins des enfants et des familles. Une implication accrue des professionnels de l'association dans l'analyse des défis émergents et dans la recherche de solutions adaptées sera soutenue. Cette dynamique collaborative favorisera l'innovation dans les pratiques, en intégrant des modalités d'accompagnement diversifiées et personnalisées.

Cela passe par :

- > la promotion de leur autonomie et de leur responsabilité, leur contribution à la réflexion stratégique sur les modalités de mise en œuvre des missions
- > la consolidation et le décloisonnement des dynamiques pluriprofessionnelles déjà à l'œuvre au sein des équipes, des services, des pôles
- > le renforcement de notre engagement dans des travaux de réflexion et de production de savoirs avec les autres acteurs du territoire, dans le respect des évolutions des politiques publiques nationales et locales

Ce processus d'innovation devra s'accompagner d'une évaluation continue, afin de garantir que les pratiques restent en phase avec les besoins des bénéficiaires tout en maintenant une cohérence globale au niveau du Pôle.

*Fiche action 5.1 Renforcer la responsabilité et l'autonomie des professionnels*

*Fiche action 5.2 Promouvoir l'innovation dans les pratiques professionnelles*

Ce travail de présentation et d'explicitation nous a permis d'identifier et d'analyser nos appuis et nos ambitions à travers 5 grands axes stratégiques à l'intérieur desquels se déclinent différents objectifs. Les fiches action à suivre en proposent une concrétisation à travers des plans d'action qui seront mis en œuvre sur les 5 années à venir.

Par ailleurs, ce projet global dont l'objectif est bien de rassembler tous les acteurs de l'association au sein d'une dynamique commune, vient s'articuler avec des projets spécifiques à chaque établissement et service. En effet, même si nous soutenons la nécessité d'un socle commun dans les pratiques, nous reconnaissons également les identités propres à chaque structure, les missions ou approches qui diffèrent en fonction des contextes d'accompagnement et d'intervention.

### 3. FICHES ACTION

	Axe : <b>1 - Renforcer la dynamique projet dans les mesures mises en œuvre par le PH</b>
	Action : <b>1.1 - Adapter les outils d'intervention</b>
Fiche action n° 1.1	Date d'élaboration : Septembre 2025 Juin 2026

#### DESCRIPTION DE L'ACTION

Contexte	Objectifs et résultats attendus
<p>Les outils rendus obligatoires par la loi du 2 janvier 2002 ne sont pas suffisamment déployés : le DIPC peine à faire sens pour les professionnels comme pour certaines personnes accompagnées, les livrets d'accueil doivent être actualisés voire retravaillés pour gagner en lisibilité, la démarche projet n'est pas utilisée comme outil de pilotage des actions mises en œuvre auprès des enfants et familles.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Associer les enfants et familles à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des projets individualisés</li><li>&gt; Renforcer la dynamique projet dans la conduite des mesures</li><li>&gt; Revoir et adapter les outils : DIPC, Plan d'action et Livret d'accueil</li></ul>

	Axe : <b>1 - Renforcer la dynamique projet dans les mesures mises en œuvre par le PH</b>
	Action : <b>1.2 - Garantir une clarification de la démarche projet pour l'ensemble des acteurs dans une logique de parcours</b>
Fiche action n° 1.2	

#### DESCRIPTION DE L'ACTION

Contexte	Objectifs et résultats attendus
<p>1- Améliorer la coordination entre les services : Établir des protocoles clairs et choisir un mode de communication défini pour assurer une bonne transition entre les différents services impliqués dans l'orientation du jeune.</p> <p>2- Renforcer la préparation des professionnels : Offrir des formations et des ressources pour permettre aux professionnels de mieux anticiper et gérer les arrivées des jeunes, en tenant compte de leurs besoins spécifiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Garantir une méthodologie de projet permettant un espace de co-construction et une fluidité des parcours</li><li>&gt; Garantir la logique de parcours de l'accueil à l'orientation et à la sortie du dispositif / objectiver les attendus de chaque service</li><li>&gt; Garantir une méthodologie d'évaluation et d'auto-évaluation des compétences psycho-sociales</li><li>&gt; Guider et coordonner les actions des professionnels en favorisant la cohérence et la continuité des accompagnements</li></ul>



Axe : **1 - Renforcer la dynamique projet dans les mesures mises en œuvre par le PH**

Action : **1.3 - Objectiver l'évaluation des besoins fondamentaux**

Fiche action n° 1.3

## DESCRIPTION DE L'ACTION

### Contexte

Si l'évaluation du danger reste fondamentalement inscrite dans le cadre de l'article 375 du code civil, elle doit désormais s'enrichir des travaux conduits sur les « besoins fondamentaux de l'enfant ». Aussi, il convient de permettre aux professionnels d'être soutenus dans l'intégration de cette nouvelle logique d'évaluation et d'intervention.

### Objectifs et résultats attendus

- > Faire de cette évaluation le socle des projets personnalisés (et ses outils)
- > Harmoniser les pratiques en matière d'évaluation des besoins
- > Outiller les professionnels
- > Adapter le guide ESOPPE à chacun des services



Axe : **2 - Déploiement de la participation des enfants et familles**

Action : 2.1 - Participation à l'exercice des mesures et implication dans la démarche qualité

Fiche action n° 2.1

### DESCRIPTION DE L'ACTION

#### Contexte

Le pouvoir d'agir constitue un préalable obligatoire attendu des pouvoirs publics en protection de l'enfance.

L'objectif est de garantir des actions ou accompagnements adaptés aux besoins de chaque personne accueillie. Il convient de soutenir qu'une dynamique de projet doit être déployée et formalisée au sein des équipes (évaluation / diagnostique / objectifs / ajustement des objectifs / orientation).

- Développer/ favoriser le pouvoir d'agir des parents et des enfants,
- Accompagner les équipes à solliciter les enfants dans leur accompagnement,
- Définition commune au pouvoir d'agir,
- Créer et expérimenter de nouvelles modalités d'intervention (accompagnement et outils).

#### Objectifs et résultats attendus

- > Développer/ favoriser le pouvoir d'agir des parents et des enfants
- > Accompagner les professionnels dans la compréhension du concept de parité d'estime
- > Créer les outils et les espaces permettant l'expression relative à l'implication individuelle
- > Création et expérimentation de nouvelles modalités d'intervention de soutien à la parentalité
- > Diversifier les modalités de recueil et de formalisation de cette participation



Axe : **2 - Déploiement opérationnel de la participation des enfants et familles**

Action : 2.2 - Participation à la vie de l'établissement

Fiche action n° 2.2

### DESCRIPTION DE L'ACTION

#### Contexte

Le pouvoir d'agir constitue un préalable obligatoire attendu des pouvoirs publics en protection de l'enfance.

L'objectif est de garantir actions ou accompagnements adaptés aux besoins de chaque personne accueillie.

#### Objectifs et résultats attendus

- > Développer/ favoriser le pouvoir d'agir des parents et des enfants dans une implication à la vie institutionnelle
- > Diversifier les modalités de recueils et de formalisation de cette participation
- > Permettre le développement de la pair aide, du lien avec les anciens jeunes accueillis, le partage d'expérience
- > Rendre plus accessible l'information relative à la vie institutionnelle



Axe : **3 - Accompagner les équipes dans l'intégration de la gestion des risques**

Action : **3.1 - Intégration de la gestion des risques dans les pratiques éducatives**

Fiche action n° 3.1

## DESCRIPTION DE L'ACTION

### Contexte

La gestion des risques peine à réellement imprégner la culture et les pratiques éducatives en protection de l'enfance : dans leur repérage, leur prévention et leur traitement. Une analyse approfondie des contextes d'intervention doit permettre une vigilance accrue sur la gestion de ces risques et s'inscrire ainsi vers un double objectif d'amélioration de la qualité de nos pratiques d'intervention, de la qualité de vie et des conditions de travail.

### Objectifs et résultats attendus

- > Intégrer la gestion des risques dans la culture et les pratiques professionnelles
- > Identifier les risques encourus par les professionnels et les cartographier
- > Prendre conscience des effets de l'intervention sur les enfants et familles et questionner les postures
- > Identifier les paradoxes liés à l'action éducative
- > Se doter d'outils pour prévenir et traiter l'ensemble de ces risques



Axe : **4 - Améliorer la communication interne et externe au sein du Pôle**

Action : **4.1 - Communication interne**

Fiche action n° 4.1

### DESCRIPTION DE L'ACTION

#### Contexte

La fluidité de la communication au sein du Pôle, ou plus largement au sein de l'association est régulièrement questionnée. Les outils et supports de communication ne sont pas utilisés selon des règles favorisant leur efficacité et leur cohérence, tant en ce qui concerne la régulation interne que la visibilité des actions éducatives dans les mesures.

#### Objectifs et résultats attendus

- > Clarifier les outils et circuits de communication internes
- > Établir des règles en matière de communication interne
- > Poursuivre les travaux relatifs à la dématérialisation des dossiers uniques
- > S'assurer de la traçabilité des informations quant aux actions éducatives menées
- > Faciliter la recherche d'informations



Axe : **4 - Améliorer la communication interne et externe au sein du Pôle**

Action : **4.2 - Communication externe**

Fiche action n° 4.2

### DESCRIPTION DE L'ACTION

#### Contexte

Les missions au sein du pôle hébergement doivent gagner en lisibilité auprès des prescripteurs, des financeurs et du grand public ainsi que des partenaires associatifs. Ainsi, des actions doivent être entreprises sur les outils et instances de communication pour clarifier le cadre et les missions de nos services.

#### Objectifs et résultats attendus

- > Réviser et améliorer nos supports de communication (plaquettes, livrets, rapports d'activité etc.)
- > Renforcer les rencontres partenariales (petits déjeuner professionnels, avec les autorités et prescripteurs, etc.)
- > Renforcer la visibilité de nos actions (newsletter, projets collectifs, etc.)
- > Impliquer les partenaires locaux (associations, services publics, etc.) dans des projets collaboratifs afin de renforcer l'offre de services et la conduite des projets personnalisés



Axe : **5 - Renforcement de la l'autonomie et de la responsabilité des équipes, innovation dans les pratiques**

Action : **5.1 - Renforcer la responsabilité et l'autonomie des professionnels**

Fiche action n° 5.1

### DESCRIPTION DE L'ACTION

#### Contexte

Il est essentiel de continuer à clarifier les places, les responsabilités et missions de chacun au sein de l'organisation, en précisant qui fait quoi et dans quel objectif. Dans un contexte où se déploie la pluriprofessionnalité, un travail sur cette question permettrait de renforcer la responsabilité et l'autonomie de chacun, de sa place.

#### Objectifs et résultats attendus

- > Impliquer les professionnels dans la réflexion stratégique concernant les pratiques et méthodes d'accompagnement
- > Définir des objectifs de travail individuels et collectifs dans l'exercice des missions
- > Clarifier les modalités de travail en équipe pluriprofessionnelles au sein des différents services
- > S'assurer de l'actualisation continue de l'ensemble des fiches de poste



Axe : **5 - Renforcement de la l'autonomie et de la responsabilité des équipes, innovation dans les pratiques**

Action : **5.2 - Promouvoir l'innovation dans les pratiques professionnelles**

Fiche action n° 5.2

### DESCRIPTION DE L'ACTION

#### Contexte

L'évolution des politiques publiques et des caractéristiques et besoins des enfants et familles accompagnées justifie une veille et une capacité d'adaptation et d'innovation permanentes. L'analyse des défis émergents et la recherche de solutions adaptées sera soutenue dans l'ensemble des espaces d'intervention. Sur la base de la production d'un savoir issu de l'expérience et du décloisonnement des pratiques professionnelles, il s'agira d'expérimenter et de défendre de nouvelles pratiques d'accompagnement.

#### Objectifs et résultats attendus

- > Diversifier les modalités d'accompagnement en fonction des besoins spécifiques des enfants et des familles
- > Favoriser, soutenir et valoriser la créativité et la prise d'initiatives
- > Organiser des séances de travail inter-professionnelles pour renforcer la coopération entre les différents services et pôles et favoriser la production d'un savoir expérientiel
- > Déployer la démarche RetEx et s'investir dans le comité de réflexion éthique
- > S'impliquer avec les partenaires locaux et les fédérations du secteur pour suivre l'évolution des politiques publiques et des paradigmes d'intervention pour ajuster nos pratiques

**« Protéger les enfants,  
accompagner les familles pour aider  
chacun à devenir acteur de sa vie »**



**Sauvegarde de l'Enfance d'Indre et Loire - Pôle hébergement**

Rond-point de l'Auberdière - 37304 Joué-lès-Tours

02 47 71 15 65

direction.polehebergement@sauvegarde37.fr

[www.sauvegarde37.fr](http://www.sauvegarde37.fr)



Sauvegarde37



flashez-moi