

# PROJET D'ÉTABLISSEMENT PROJET STRATÉGIQUE



## SOMMAIRE

1. L’Etablissement Public Départemental de l’Enfance et de la Famille (EPDEF) : présentation et contexte	4
1.1. La présentation de l’EPDEF	4
1.1.1. L’histoire de l’EPDEF	4
1.2. Les missions de l’EPDEF	6
1.3. Le profil des personnes accompagnées	7
1.4. La gouvernance et l’organisation de l’établissement	7
1.5. Les principales données d’activités	11
1.6. Les valeurs de l’EPDEF	12
1.6.1. Les valeurs à l’égard des personnes accompagnées	12
1.6.2. Les valeurs managériales	13
1.6.3. Les valeurs institutionnelles	15
1.7. Les principes d’intervention	16
1.7.1. Les principes d’intervention en direction des personnes accompagnées	16
1.7.2. Les principes d’intervention en lien avec les valeurs managériales	17
1.7.3. Les principes d’intervention en lien avec les valeurs institutionnelles	18
2. Les contributions au Projet Stratégique 2024 – 2028 et sa méthode d’écriture	19
2.1. Les références externes	20
2.1.1. Le cadre réglementaire	20
2.1.2. Les Schémas d’orientations stratégiques nationaux, régionaux, départementaux	23
2.2. Les diagnostics : les références de l’EPDEF à la source du présent projet	26
2.2.1. L’évaluation des fiches actions du Projet Stratégique 2018 – 2023	26
2.2.2. Le questionnaire à destination de l’ensemble des agents	26
3. Cap 2028 : orientations stratégiques et plan d’action	28
3.1. Faire évoluer la gouvernance de l’EPDEF pour répondre aux enjeux et défis de notre temps	28
3.2. Réinvestir les principes d’accompagnement à la lumière des évolutions sociétales, pédagogiques et réglementaires	29
3.3. Favoriser l’expression des publics accompagnés et leur pleine participation aux décisions les concernant	31
3.4. Moderniser l’action et le pilotage des différentes directions et ressources de l’Administration Générale	32
3.4.1. La communication et l’évènementiel	32
3.4.2. Le système d’information	32
3.4.3. Les affaires financières	33
3.4.4. Le patrimoine	35
3.4.5. Les achats et marchés publics	36
3.4.6. La qualité et la gestion des risques	37
3.4.7. Les ressources humaines	38



Tous les Pôles

**Projet Stratégique EPDEF 2024 – 2028**

Référence :

Date de mise en application :  
1/01/2024

Date de révision :

3.4.8. La qualité de vie et les conditions de travail	40
3.5. Faire évoluer l'offre de services de l'EPDEF	42
3.6. Développer les partenariats, au service des parcours des publics accompagnés	44
3.7. Être proactifs en matière de développement durable	45
4. Annexes	46

## 1. L'ETABLISSEMENT PUBLIC DEPARTEMENTAL DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE (EPDEF) : PRÉSENTATION ET CONTEXTE

### 1.1. La présentation de l'EPDEF

#### 1.1.1. L'histoire de l'EPDEF

##### La création de l'EPDEF :

La création de l'Établissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille (EPDEF) en 1990 a constitué, il y a plus de trente ans, une véritable innovation en rassemblant plusieurs maisons d'enfants sur différents territoires, sous une direction unique favorisant le suivi transversal des parcours des enfants. L'établissement s'est progressivement ouvert à l'accompagnement des familles, de manière systémique et globale, et a développé une expertise bienvenue en matière de solutions axées sur l'accompagnement des familles confrontées à des difficultés dans l'exercice de leur parentalité.

La création de l'EPDEF a ainsi été officialisée par une délibération du 26 février 1990

L'établissement a alors pour mission d'accueillir des enfants en difficultés sociales et familiales, au titre de l'aide sociale à l'enfance. Réparti sur trois structures offrant une capacité totale de 187 places, l'EPDEF établit son siège à Arras.

Fort de son statut d'établissement public, l'EPDEF s'engage dans une politique d'innovation et de qualité. Cette politique conduit l'EPDEF au fil des années à accroître sa capacité d'hébergement en enrichissant ses missions. Des structures sont ouvertes sur l'ensemble des territoires en réponse au principe de proximité du service rendu aux enfants et aux familles.

##### L'évolution de l'établissement depuis sa création :

Le contexte économique et sociétal, et tout particulièrement les lois sur les droits des usagers, des familles et des enfants, ainsi que leur application, ont modifié les procédures et les relations entre les différents acteurs, y compris avec les magistrats, et ont encadré davantage les interactions entre les parents et les professionnels de l'aide sociale à l'enfance. Les récentes découvertes des effets des situations de carence sur la santé mentale, physique, psychique et affective, et leur impact sur le développement de l'enfant imposent un cadre d'intervention différent, favorisant des approches plus participatives et coordonnées.

Il est apparu essentiel, dans les prises en charge, de « ne pas faire de ruptures » dans le parcours de l'enfant. Malgré les intentions bienveillantes des professionnels, les enfants ont souvent été soumis à de nombreux changements de lieux d'accueil. Les réflexions partagées montrent que les analyses devaient être réalisées sur plusieurs niveaux, par des professionnels issus de différents domaines d'intervention et dotés de compétences variées.

Ces constats ont conduit à la mise en place de nouvelles gouvernances, initiées à compter de 2007 puis renforcées et prolongées par les projets d'établissement suivants.

- ▶ En 2005, le projet d'établissement met l'accent sur la dynamique de spécialisation des missions et le développement de compétences professionnelles variées. L'objectif est alors la structuration de l'EPDEF en un véritable « plateau technique ». Il est défini comme « une palette de services et d'outils dédiés à l'enfance et à la famille ». Les réponses sont coordonnées et complémentaires, mises en œuvre grâce à la pluridisciplinarité des équipes et à la mutualisation des moyens et des compétences.

Par ailleurs, en 2005, les statuts de l'EPDEF ont été révisés pour développer des établissements d'accueil du jeune enfant, répondant ainsi à un autre besoin des parents : la garde de leur jeune enfant.

- ▶ En 2007 est concrétisée la notion des Pôles de compétences au sein de l'EPDEF, afin de mettre en place la « nouvelle gouvernance », répondant à la complexification de l'établissement et anticipant ainsi la future réforme hospitalière.

Cette même année, la réforme de la Protection de l'Enfance renforce l'accompagnement dédié à la famille, accélérant le mouvement engagé par les équipes professionnelles en faveur du soutien à la parentalité. S'appuyant sur sa mission

traditionnelle d'accueil en internat sans la négliger, la politique institutionnelle de l'EPDEF s'oriente vers le développement d'actions de prévention et de prestations de proximité, afin d'intervenir en amont d'éventuelles mesures de placement.

- En 2011, est à nouveau renforcée la logique de Pôle, réunissant différents services et structures dans le but de coordonner le suivi de l'enfant et de sa famille.

Elle met en synergie les missions connexes des différentes structures de l'EPDEF, couvrant l'hébergement long, moyen, de court terme ainsi que les prestations à la journée. La continuité du parcours de l'enfant, quel que soit son âge, mais surtout aux débuts de son développement, doit être pensée et organisée tout au long de son accueil à l'EPDEF.

Les années suivantes amènent à renforcer les dimensions de Prévention et de Protection à l'EPDEF, y compris dans l'accompagnement des familles et des tout-petits.

Prévention et la Protection sont envisagées comme des approches complémentaires d'un même soutien aux enfants et aux familles, se structurant notamment autour du projet et du parcours personnalisé mis en œuvre dans le cadre du Projet pour l'enfant.

- En 2014, l'EPDEF inaugure la micro-crèche de Méricourt, suivie en 2015 par l'Espace Petite enfance et famille de Liévin, offrant des services destinés aux jeunes parents et aux professionnels de la petite enfance, tels que multi-accueil, relais d'assistantes maternelles et ludothèque.

Les Maisons de la Parentalité et l'accompagnement de droit commun en prévention et en médiation se renforcent et développent des actions repérantes, ancrées à l'échelle territoriale.

- La période Covid à partir des années 2020 et les impacts de la crise sanitaire à l'échelle sociétale et sociale marquent une période de rupture contextuelle pour l'EPDEF, comme pour l'ensemble du secteur social et médico-social. L'organisation en gestion de crise présentera des impacts majeurs pour la société, avec une résonnance pour notre établissement public, tant dans les mouvements de grande solidarité institutionnelle autour des publics accompagnés, que pour la conduite de l'établissement.

La période post-Covid se caractérise de manière simultanée par un rythme extrêmement rapide de repérage et de croissance des besoins des publics accompagnés, dans un contexte de tissu social fragilisé en période post-crise.

Il s'agit d'une période de forte croissance pour l'EPDEF et la mission de service public, et de développement des services : Intervention à Domicile Renforcée, Ouverture de services expérimentaux Carpe Diem, Ulysse, SAOO, ouverture de la MEA de Longuenesse, création du service TBD/TDC.

### **Le contexte du présent projet d'établissement :**

Le présent projet d'établissement s'inscrit dans un contexte d'attentes sociétales renouvelées autour des thématiques pédagogiques d'éducation et des besoins fondamentaux de l'enfant, de droits des enfants, des fratries et des familles, d'accompagnement et protection face aux situations de conflits intra-familiaux, et enfin d'inclusion à l'échelle des publics en situation de double vulnérabilité ou de vulnérabilités multiples.

La complexité des enfants relevant de l'Aide Sociale à l'Enfance, le nombre important d'enfants placés, la durée des placements, ainsi que la répétition des mécanismes de violence et de difficultés familiales sur plusieurs générations, marquent également le contexte de ce projet stratégique 2024-2028.

De fait, ces dernières années, les professionnels s'accordent à dire que le nombre de personnes accueillies à l'EPDEF a augmenté, ce qui est confirmé par la croissance exponentielle du nombre d'enfants accueillis dans le cadre de l'accueil d'urgence et de l'accueil immédiat.

De manière parallèle, la symptomatologie est devenue plus complexe et déstructurée, quel que soit l'âge de l'enfant, en dehors des diagnostics ordinaires. Ces constats se traduisent à l'échelle nationale sous la terminologie de multi-vulnérabilités, nécessitant des efforts conjugués des secteurs de soins, du médico-social et du social au titre de la protection de l'enfance.

Notre projet d'établissement reflète une forte congruence avec les différents acteurs institutionnels du Pas-de-Calais, tant au niveau des directions que des professionnels de terrain.

L'EPDEF se positionne en effet comme un interlocuteur privilégié de la direction de l'enfance et de la famille du département du Pas-de-Calais. Il identifie de manière croisée les besoins des jeunes accueillis dans leurs dispositifs grâce à des échanges réguliers.

Ce projet se veut également porteur d'une politique publique volontariste et humaniste dans l'approche de la protection de l'enfance, en lien avec l'ensemble des enjeux du secteur, en incluant les opportunités empreintes modernités sociétales, scientifiques et pédagogiques, la parole des enfants confiés et des anciens enfants confiés, et la place des familles ou des ressources affectives de l'enfant, quelles qu'elles soient.

Enfin, le présent projet stratégique s'inscrit dans un contexte d'instauration de la direction commune avec l'EPDAHAA (Etablissement Public Départemental pour l'Accueil du Handicap et l'Accompagnement vers l'Autonomie), en vue de permettre des mutualisations de compétences et expertises, et des complémentarités dans l'accompagnement des publics.

### La boussole stratégique :

#### les principaux marqueurs stratégiques de ce projet d'établissement sont les suivants :



L'accompagnement des nouvelles orientations pédagogiques en lien avec les évolutions sociétales et réglementaires, les connaissances scientifiques à destination des enfants, des adolescents et des jeunes adultes, et des proches qui comptent pour eux.

Elles invitent en effet à une action volontariste en faveur de la parole des jeunes, de la préservation et du développement des liens affectifs qui deviennent centraux dans l'accompagnement (besoins fondamentaux de l'enfant, carte de l'entourage, identification des tiers affectifs, accueils en fratrie, place des familles et des proches en institution, accompagnement en proximité territoriale pour préserver les repères et tissus relationnels, développement du « capital social » de l'enfant).

- L'évolution des expertises, des postures professionnelles et des métiers, en lien avec les transformations sociétales et réglementaires
- L'attractivité et la fidélisation des professionnels et le développement des actions de qualité de vie au travail, dans un contexte de recrutement complexe à l'échelle des ESMS en règle générale
- La capacité institutionnelle à accompagner les publics à l'expression et à permettre la co-construction décisionnelle, que ce soit à l'échelle de leurs projets de vie, des projets au sein des services, comme des décisions institutionnelles
- Le développement de l'offre de services, visant à répondre aux défis populationnels spécifiques au Département du Pas de Calais, en matière de prévention et de protection de l'enfance
- L'évolution et la souplesse organisationnelle afférente à la structuration de notre établissement, tenant compte des opportunités offertes par la Direction commune avec l'EPDAHAA, et de l'évaluation de notre organisation en Pôles

## 1.2. Les missions de l'EPDEF

L'EPDEF regroupe une cohérence et une diversité de services destinés à accompagner les enfants et à soutenir les familles ou les autres proches de l'enfant, selon leurs besoins. Actuellement, l'établissement compte 34 prestations différentes réparties sur 40 sites. Ces services ont pour objectif de créer pour chaque enfant un environnement sécurisé et un climat relationnel favorable, afin qu'il puisse vivre en bonne santé, trouver un équilibre psychique et s'épanouir pleinement.



La recherche de l'intérêt de l'enfant est au cœur du travail accompli par les 658 professionnels de l'établissement.

Initialement centré uniquement sur la protection de l'enfance, l'EPDEF s'est développé par l'intégration successive de diverses structures préexistantes. Par la suite, l'établissement a élargi son offre de services en y intégrant une dimension de prévention et d'accompagnement des situations familiales bienveillante et affirmée. Progressivement, une multitude de prestations a enrichi le panel d'interventions de l'EPDEF, étendant ainsi son rayonnement géographique.

Quel que soit le type d'intervention des différents services, leur objectif est de créer pour chaque enfant un environnement sécurisé et un climat relationnel favorable, permettant ainsi de vivre en bonne santé, d'atteindre un équilibre psychique et de favoriser l'épanouissement de toutes ses potentialités.

### 1.3. Le profil des personnes accompagnées

*Décret n° 2024-166 du 29 février 2024 relatif au projet d'établissement ou de service des établissements et services sociaux et médico-sociaux : le projet d'établissement décrit également le profil des personnes accueillies ou accompagnées*

L'EPDEF accompagne principalement des enfants et des familles, en difficultés, dans un cadre administratif ou judiciaire en protection de l'enfance. Plus précisément, l'EPDEF est amené à accompagner des nouveaux-nés, des nourrissons, des enfants et des adolescents qui sont en situation de vulnérabilité, en hébergement dans les services dédiés, ou directement au sein de leur milieu naturel en familles.

L'accompagnement à domicile ou en structure d'hébergement est susceptible de s'effectuer quelques jours après la naissance d'un enfant, et jusqu'à 21 ans.

Il existe à l'EPDEF des services dédiés à l'accueil des fratries, qui peuvent également être accueillies au sein de l'ensemble des établissements et services, conformément aux nouvelles dispositions de la Loi Taquet posant le principe de non-séparation des fratries.

Par ailleurs, au titre de la prévention et du droit commun, l'établissement accompagne des familles pour les soutenir dans le développement de la compétence parentale, la restauration du lien familial (parents ; enfants ; fratries ; autres proches le cas échéant) et la résolution de difficultés rencontrées.

### 1.4. La gouvernance et l'organisation de l'établissement

#### La gouvernance :

Le terme gouvernance désigne la manière de diriger ou d'administrer une entité donnée. Plus précisément, il vise à définir le cadre de fonctionnement général, les domaines de responsabilité des différents organes de cette entité et le processus décisionnel qui s'y attache. Qui décide ? De quoi ? Comment ? Avec qui ?

L'EPDEF appartient à la catégorie des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) publics dont le personnel relève par principe de la fonction publique hospitalière. L'autonomie juridique que lui confère son statut conduit à ce que l'établissement dispose de ses propres organes de gouvernance : un conseil d'administration qui en définit la politique (compétence délibérative) et un comité de direction qui en assure la conduite générale (compétence exécutive).

A la différence du secteur associatif ou des collectivités territoriales, la représentation légale d'un établissement public sanitaire, social et médico-social est dévolue au directeur, lequel est nommé par arrêté du Centre National de Gestion (ministère de la santé). Le fonctionnement d'ensemble relève réglementairement de sa responsabilité aux plans administratif, civil et pénal ; en conséquence, la capacité à engager juridiquement l'établissement lui est attribuée. En droit public, la compétence du directeur est dite « de principe » en ce sens qu'elle s'applique à tous les domaines ne relevant pas des prérogatives du conseil d'administration, ce dernier dispose *a contrario* d'une compétence dite « d'exception » portant exclusivement sur les matières énumérées à l'article L. 315-12 CASF.

Les différents organes de gouvernance seront présentés dans les parties qui suivent.

## Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration de l'EPDEF est légalement constitué de treize membres : six représentants du Département du Pas-de-Calais, un représentant de la ville d'Arras, deux représentants des personnes accompagnées, deux représentants du personnel – dont un représentant le personnel médical ou thérapeutique, deux personnes qualifiées dans le domaine social et médico-social.

Le directeur assiste au conseil d'administration, cette représentation pouvant être déléguée en cas d'empêchement. Des collaborateurs peuvent être appelés à intervenir en tant que de besoin.

Aux termes de l'article L. 315-12, le conseil d'administration doit délibérer sur les sujets stratégiques liés aux activités de l'établissement (projet d'établissement, CPOM, programme d'investissement, budgets, propositions d'affectation des résultats, emprunts) ainsi que sur des matières plus techniques (rapport d'activité, décisions modificatives, comptes financiers, acquisitions, aliénations et affectation des immeubles, et baux de plus de dix-huit ans, emplois atypiques non encadrés par la loi ou le règlement).

Par ailleurs, l'ensemble des domaines qui, quoique relevant de la compétence du conseil d'administration, peuvent être délégués au directeur en application de l'article D. 315-71 du CASF, l'ont été par décision en date du 1er mars 2016 (décisions affectant l'organisation ou l'activité de l'établissement, tableau des emplois, participation à des actions de coopération et de coordination, règlements de fonctionnement, dons et legs, actions en justice et transactions).

L'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration doivent tendre à lui permettre d'être le mieux à même d'exercer son rôle stratégique de définition de la politique générale de l'EPDEF. Il en résulte que les sujets techniques ou les points de détails ne sauraient y occuper une place trop importante. De même, les rapports de présentation doivent être clairs et synthétiques pour permettre aux administrateurs de disposer d'un bon niveau d'informations tout en veillant à ce que la durée de l'instance soit raisonnable (à défaut de quoi l'obtention du quorum en pâtirait).

## La direction de l'établissement :

Afin de prévenir toute confusion sémantique, rappelons en premier lieu que :

- ▶ Les directions de pôle (qualifiées également de directions opérationnelles) sont celles qui regroupent les services qui accueillent et accompagnent en direct les publics dans le cadre des autorisations administratives régies par le CASF.
- ▶ Les directions fonctionnelles (qualifiées également de directions techniques ou ressources) sont celles qui exercent les missions transversales destinées à assurer la bonne marche de l'EPDEF dans son ensemble.
- ▶ La direction générale assure la responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de l'établissement. Elle assure la conduite de l'institution dans sa globalité, l'encadrement de chaque direction, la représentation légale de l'établissement. Contrairement à une confusion itérative, la direction générale n'est pas la direction de l'administration générale, ou plus exactement elle ne l'est ni plus ni moins que celle des autres directions. Ses fonctions de coordination et d'arbitrage entre les différentes directions, et, au-delà, l'équilibre et la lisibilité de l'organigramme, nécessitent en effet de bien distinguer les notions de direction générale et d'administration générale, cette dernière n'étant pas dotée d'un rôle hiérarchique à l'égard des directions de pôle.

Au-delà de ces précisions, il est surtout essentiel de souligner que toutes les directions se dédient, en complémentarités les unes avec les autres, à permettre le meilleur accomplissement des missions dévolues à l'EPDEF.

## Le lien entre les différentes directions : une dynamique collaborative au service des publics accompagnés :

Les diagnostics préalables à l'élaboration du projet stratégique sont venus mettre en exergue la nécessité de rappeler les grands principes en déclinaison desquels doivent s'établir les relations entre l'ensemble des directions de l'EPDEF :

- ▶ Une coopération horizontale : directions de pôle et directions fonctionnelles doivent s'attacher à collaborer avec bienveillance et fluidité à la réussite des missions de chacun et à en comprendre les contraintes spécifiques.
- ▶ La clarté : L'étendue du périmètre de responsabilité et l'aire d'intervention des directions doivent être définies avec précision.

- ▶ Le respect : il doit se manifester dans les relations au quotidien, dans la valeur accordée au travail d'autrui, dans la communication rigoureuse des informations utiles ou encore dans l'attention portée à ne pas empiéter sur le domaine de compétences des uns et des autres.
- ▶ L'expertise : elle est attendue par les directions de pôle sur les différents champs d'action des directions fonctionnelles, autant dans le fonctionnement courant que dans l'accompagnement des projets en développement.
- ▶ Le contrôle : il a vocation à se développer davantage pour des motifs tenant à la transparence et à la sécurité juridique de notre gestion, mais également à la cohérence d'ensemble de la gouvernance de l'EPDEF
- ▶ La rationalisation des ressources institutionnelles : les moyens disponibles doivent être utilisés de façon optimisée et alloués avec équité.

### Les pôles opérationnels et les pôles fonctionnels :

Les activités de l'EPDEF sont structurées en 3 pôles d'activités complétées du pôle de Psychologie Clinique et de l'Administration Générale.

**Le Pôle Hébergement et Accompagnement Familial** qui regroupe 5 Maisons d'Enfants et d'Adolescents (MEA), le service d'accueil, d'observation et d'orientation (SAOO), le service Appartements, le Service d'Accès à la Vie Adulte (SAVA), le service Opti'Mômes, le service Ulysse, le service d'Accueil Familial Spécialisé (AFS), le dispositif DELTAA et le service d'Accueil de jour Carpe Diem.

**Le Pôle Soutien à la Parentalité et Intervention à Domicile** qui regroupe 6 Maisons de la Parentalité et des familles, trois espaces de rencontres, un Point d'Accès au Droit (PAD), un Dispositif d'Accompagnement Familial (DAF), un Dispositif d'Accueil Durable et Bénévole chez un Tiers (TBD-TDC), un Service d'Accueil de Jour (SAJ), un village famille et un service d'AEMO.

**Le Pôle Petite Enfance** qui regroupe la Maison de la Petite Enfance, un multi accueil, une micro crèche et un Relais Petite Enfance (RPE), une ludothèque, un Service d'Accompagnement de Jour et de Prévention Précoce aux Ecrans (SAJPPE), et le service Accueil Pour Tous.

**L'Administration Générale** regroupe l'ensemble des services fonctionnels. Y sont intégrés le service des ressources humaines, le service des affaires financières et marchés publics, le service des affaires patrimoniales, le service qualité, le service systèmes d'informations et le service communication et événementiel.

**Le Pôle de Psychologie Clinique** regroupe l'ensemble des psychologues au sein du pôle de Psychologie Clinique. Ils interviennent au sein des autres pôles au service des enfants et des familles.

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DÉPARTEMENTAL  
DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE



ORGANIGRAMME 2025

**Directeur Général : François NOËL**  
**Directrice déléguée : Camille BOSC**  
Assistante de Direction : Sophie BELLENGIER

### 1.5. Les principales données d'activités

Environ 4 000 enfants ont été suivis en 2023 dans le cadre de la protection de l'enfance, auquel il convient d'ajouter l'accueil d'urgence qui représente 1 370 enfants.

4 835 familles ont été accompagnées au sein des Maisons de la Parentalité et Maisons des Familles, contre 3 982 en 2022, soit une évolution de 853 familles.

11 familles ont été accueillies au Village Famille, contre 14 en 2022.

113 enfants suivis dans le cadre du dispositif Tiers Bénévole Durable / Tiers Digne de Confiance (TBD-TDC) et 63 tiers accompagnés.

117 enfants ont été accueillis dans les crèches gérées par l'EPDEF, contre 105 en 2022 et la fréquentation sur les temps d'accueil tout public est de 3 578 passages d'enfants à la ludothèque, contre 3 246 en 2022 soit une évolution de 332 enfants.

232 familles ont été suivies au sein des Relais Petite Enfance de Liévin et Méricourt.

**Le pôle d'hébergement et d'accompagnement familial :** 1 964 jeunes ont été accueillis dans l'année dans l'ensemble des services, contre 1 515 en 2022.

21 Accueils d'urgence sur l'année et 1370 Accueils Urgence Relais ont été réalisés contre 552 en 2022. Il est comptabilisé 7 accueils 72 h et 35 replis DAF.

#### Le pôle de soutien à la parentalité et d'intervention à domicile :

##### Axe parentalité :

4 835 familles ont été prises en charge par l'ensemble des services, contre 3 996 familles en 2022.

- ▶ La médiation familiale : L'équipe des médiateurs familiaux a assuré la prise en charge de 1 873 familles (814 familles de plus qu'en 2022) pour 2 179 rendez-vous assurés sur l'année 2023, contre 2 244 en 2022.
- ▶ Les espaces de rencontre : 1251 familles ont bénéficié de rencontres au sein de l'une des structures pour 13 337 rendez-vous en 2023 (contre 11 687 en 2022).
- ▶ L'espace d'accès aux droits des familles a assuré la prise en charge de 518 situations pour 570 rendez-vous.
- ▶ La thérapie familiale : 166 familles ont été accompagnées au travers de 638 rendez-vous en 2023.
- ▶ Le point d'accueil écoute jeunes (PAEJ) a pris en charge 101 jeunes en 2023.
- ▶ Le Point d'Accès au Droit (PAD) : 915 personnes ont été reçues en 2023.
- ▶ Le Lieu d'Accueil Enfants Parents a mis en place en 2023 le même nombre de séances qu'en 2022, soit 33 séances.
- ▶ Le Village Famille de Liévin a accueilli 11 familles en 2023.

##### Axe intervention à domicile :

- ▶ Le DAF a pris en charge au titre de l'année 2023, 472 jeunes, contre 419 en 2022.
- ▶ L'AEMO a accompagné 1022 mineurs en 2023
- ▶ Le taux de mesures judiciaires a légèrement diminué 69 % en 2023 contre 78 % en 2022, à contrario le taux de mesures administratives a légèrement augmenté 25 % contre 22% en 2022.
- ▶ Le Service d'Accueil de Jour (SAJ) a accueilli 35 jeunes en 2023.
- ▶ Le service TBD / TDC a accompagné 63 tiers et a suivi 113 enfants.

#### Le pôle petite enfance :

##### Droit commun :

1 644 enfants ont été accueillis sur l'ensemble des structures de droit commun, contre 1 300 en 2022.

- ▶ La micro-crèche de Méricourt a accueilli en 2023, 32 enfants contre 27 en 2022.
- ▶ Le RPE de Méricourt a accueilli 19 enfants, suivi 5 familles et 39 assistants maternels pour 19 ateliers réalisés.
- ▶ Sur le dispositif VIP, 10 familles ont été suivies, pour 11 enfants accueillis en 2023. Pour le droit commun, 70 familles ont été suivies pour 74 enfants accueillis en 2023.
- ▶ Le RPE de Liévin a accueilli 411 enfants et suivi 227 familles contre 443 enfants et 259 familles suivies en 2022.
- ▶ 106 assistants maternels ont été suivis avec 249 ateliers réalisés contre 179 ateliers en 2022.

- ▶ La ludothèque de Liévin a réalisé 85 ateliers pour 786 enfants et 34 ateliers pour 311 enfants tout petits.
- ▶ 185 nouvelles personnes se sont inscrites en 2023, ce qui a engendré le prêt de 894 jeux de société.
- ▶ Le service de Prévention précoce aux Ecrans a accompagné 18 familles et mis en place 6 ateliers.
- ▶ Le service Accueil pour Tous compte 356 entrées dans le dispositif, contre 273 en 2022, ce qui a permis à 183 enfants d'être accueillis en EAJE et à 31 enfants chez des assistants maternels.

#### Protection de l'enfance :

- ▶ La MPE a accueilli 102 enfants, 6 accueils d'urgence, 24 accueils d'urgence relais et 6 replis DAF.
- ▶ Le nombre de bébés nés sous secret a augmenté (10 en 2023 contre 7 en 2022).
- ▶ 19 enfants participent au projet Pégase.
- ▶ L'activité du SAJ s'est stabilisée avec l'accueil de 11 enfants en 2023, contre 10 en 2022.

#### Mesures administratives :

= AFS 1 + Opti'mômes 13 + Appart 4 + MEA Arras 10 + MEA Liévin 2 + SAVA 28

#### Mesures judiciaires :

= AFS 49 + Opti'mômes 12 + Appart 27 + 2b2r 149 + MEA Arras 580 + MEA Blendecques 353 + MEA Liévin 450 + MEA Longuenesse 195 + SAOO 63 + SAVA 5 + Ulysse 76

### 1.6. Les valeurs de l'EPDEF

Dans le cadre de la réécriture du Projet Stratégique de l'EPDEF, les valeurs institutionnelles et les valeurs à l'égard des personnes accompagnées du précédent Projet ont été réaffirmées par l'ensemble des agents.

#### 1.6.1. Les valeurs à l'égard des personnes accompagnées

Parler des valeurs, c'est préciser ce qui sous-tend la position de l'institution à l'égard de toute personne (publics accompagnés, partenaires, professionnels) et de son environnement.

Le cadre juridique et notamment les différentes lois posent un cadre d'accompagnement : respect de la personne, de son intégrité, de sa dignité, de ses croyances, tout en garantissant le respect de ses droits et de ses devoirs.

Tout enfant a droit à la protection et aux soins nécessaires à son bien-être, compte tenu des droits et des devoirs de ses parents, de ses tuteurs ou des autres personnes légalement responsables de lui.

L'EPDEF valorise et s'appuie sur les compétences des personnes accompagnées pour élaborer un projet personnalisé et concerté respectant les droits fondamentaux et les devoirs des jeunes et de leur famille. Des valeurs prédominantes émergent :

- ▶ L'intérêt de l'enfant
- ▶ Le respect de la personne accompagnée
- ▶ La bientraitance

#### **L'intérêt de l'enfant**

Définir l'intérêt de l'enfant au titre de la protection de l'enfance ou de la prévention amène à identifier les différents facteurs de vulnérabilité, pour permettre la mise en place de mécanismes de protection qui lui permettront de se développer favorablement, de « bien grandir », de s'épanouir et de devenir un adulte en capacité d'effectuer ses propres choix de vie, entouré de ceux qu'il aime, de manière émancipée et éclairée.

L'intérêt de l'enfant, suppose la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs. Le respect de ses droits, la pleine association aux décisions de vie le concernant, de manière adaptée, doivent guider toutes décisions le concernant.

Considérer chaque enfant comme une personne dans sa singularité selon son âge, son identité, sa culture et son environnement vise à garantir la prise en compte de ses besoins. Une attention particulière est portée aux besoins spécifiques du très jeune enfant, dans sa construction avec son environnement humain, ses repères et en lien avec les théories de l'attachement.

L'intérêt de l'enfant à l'EPDEF s'apprécie et se définit en lien avec la législation, les modernités réglementaires, sociétales et pédagogiques, en tenant compte des recommandations de bonnes pratiques (anciennement l'ANESM), publiées par les organismes nationaux (la HAS, l'ONPE, etc).

## Le respect de la personne accompagnée

Le respect de la personne accompagnée se définit de la manière suivante : avec déférence, l'EPDEF accompagne chaque personne dans leur singularité, à partir de ses besoins, ses attentes et leur temporalité. L'établissement s'inscrit à ses côtés dans une dynamique de projet citoyen.

L'EPDEF valorise et s'appuie sur les compétences des personnes accompagnées pour élaborer un projet personnalisé et concerté respectant les droits fondamentaux et les devoirs des jeunes et leurs familles.

Afin de définir un projet d'accompagnement, l'établissement s'attache à repérer, analyser et respecter les besoins de la personne (primaires, éducatifs, culturels, pédagogiques, et de liens affectifs).

Pour ce faire, il s'emploie à offrir un cadre bienveillant, sécurisant, tant sur le plan affectif, que moral, matériel, éducatif que la santé. En s'appuyant sur un travail d'équipe pluridisciplinaire et à partir de la diversité de la qualification des personnels, les professionnels de l'EPDEF visent à promouvoir le respect du lien et de l'attachement de l'enfant avec ceux qui comptent pour lui.

La transversalité des compétences et expertises, la formation des professionnels permettent de garantir la qualité et la cohérence du parcours de vie de la personne accompagnée.

## La bientraitance

La bientraitance questionne nos actes, nos propos, nos comportements, notre façon de nous adresser aux enfants, aux familles... C'est une invitation quotidienne à la vigilance et l'ouverture à ce qui est vécu par la personne accompagnée, afin que nos pratiques soient le reflet de notre positionnement éthique, dans ce travail avec de l'humain.

C'est une démarche globale, dans la prise en charge de la personne, de l'accueil et de la considération de son entourage, visant à promouvoir les droits et liberté de la personne accueillie, son écoute et ses besoins tout en prévenant la maltraitance.

L'EPDEF a mis en place des outils, procédures, moyens et des formations pour favoriser la bientraitance dans l'institution.

Ainsi, chaque personne est accueillie avec bienveillance, sans jugement ; cette option est indispensable à un climat de bientraitance. La mobilisation des potentialités de la personne et du concours de ceux qui comptent pour elle est au cœur du travail de chaque intervenant.

Tout accompagnement a pour visée de soutenir le développement de la personne, de promouvoir son autonomie, son évolution, son bien-être, de lui permettre de développer les relations affectives, l'exercice de sa citoyenneté, de prévenir les exclusions et d'en corriger les effets.

### 1.6.2. Les valeurs managériales

Toute institution, dès lors qu'elle postule d'agir collectivement, nécessite l'adoption d'un cadre dans lequel s'organise la coopération entre ses membres. La responsabilité de l'exercice des missions qui lui sont dévolues appelle la mise en place d'une gouvernance dont procèdent notamment des relations professionnelles à dimension hiérarchique. Afin que celles-ci demeurent saines et conformes au Droit, il importe de clarifier les principes généraux - et tout particulièrement les valeurs - qui président au maniement du pouvoir hiérarchique. Car en effet, utilisé à mauvais escient ou même à l'excès, il peut conduire à l'iniquité et l'oppression. A l'inverse, une hiérarchie inerte mène à l'entropie, c'est-à-dire à la désorganisation et l'imprédictibilité.

Dans un établissement tel que l'EPDEF, la sensibilité des missions accomplies et l'acuité des difficultés humaines des publics accompagnés placent les équipes dans un contexte professionnel délicat. S'y ajoutent certaines sujétions spécifiques induites par la continuité du service (et à la forte disponibilité attendue en conséquence) ainsi qu'à l'impérieuse réactivité dont chacun doit faire preuve compte tenu des responsabilités particulières qui nous incombent (en matière de protection des enfants, de répondant face à l'urgence, d'adaptation de l'offre de service ...). L'ensemble de ces enjeux doit recevoir une traduction spécifique et concrète en matière de pratiques

managériales. Car il est clair que la coloration des relations de travail entretenues dans l'établissement conditionne notre capacité collective à réaliser un service de qualité. Et au-delà, les valeurs managériales se doivent d'être le reflet des valeurs humaines qui fondent l'action de l'EPDEF dans sa globalité.

### Le respect

Il découle de cette valeur qu'en toutes circonstances et quel que soit le grade ou l'emploi occupé, les relations professionnelles que nous entretenons se doivent d'être empreintes de courtoisie et de considération. Les divergences d'opinions, les tensions ou le ressentiment ne sauraient justifier le manque de respect. La mise en application de cette valeur constitue en elle-même une prévention au harcèlement dont l'actualité récente a pu montrer qu'elle demeure un problème de société. Pour autant, cette notion de respect n'a pas vocation à engendrer l'essor d'échanges professionnels incolores et sans relief où un formalisme aseptisé prendrait le pas sur la dimension humaine des relations sociales.

### La bienveillance

Constitutive en elle-même d'une condition sine qua non du travail social, la bienveillance implique, dans ses déclinaisons managériales, la recherche du bien-être des professionnels de l'EPDEF. Cette finalité suppose d'assortir la conduite de l'établissement et des services d'une réceptivité marquée à l'égard de ce qu'expriment les équipes. Sans édulcorer les attentes légitimes à propos du travail demandé à chacun, l'équipe d'encadrement doit s'attacher à créer les conditions et à véhiculer un état d'esprit propices à la bonne réalisation des missions institutionnelles.

Ainsi par exemple, l'intégration de nouveaux professionnels au sein de l'établissement doit faire l'objet d'une attention particulière. De même, il est indispensable d'assurer la lisibilité de l'organisation, de communiquer sur le sens des évolutions qui s'opèrent, de ne pas laisser les professionnels seuls face à leurs difficultés ou encore de prévenir chacun, avec anticipation et explication, des décisions administratives susceptibles d'affecter leur situation. Les connaissances des uns ne sont pas nécessairement celles des autres, et vice versa. La recherche de compréhension mutuelle, notamment entre services de différentes natures, est une expression importante de l'idée de bienveillance.

### L'équité

Valeur cardinale de chaque institution -a fortiori dans le secteur public - l'équité implique que chacun soit traité avec justice. Sans verser dans un égalitarisme rigide, l'équité suppose que les différences pouvant être opérées entre les uns et les autres soient motivées par des critères objectifs, transparents et conformes au Droit. Il ne s'agit évidemment pas de dénier toute subjectivité dans l'adoption de choix managériaux, mais il est essentiel de s'astreindre à la communicabilité de ce qui fonde les décisions institutionnelles. L'équité suppose tout autant de valoriser les efforts et les accomplissements que de ne pas éluder les motifs d'insatisfaction.

### La participation

Véritable moteur du développement de l'EPDEF, le caractère participatif de la gouvernance mise en œuvre conduit à ce que des pans importants des orientations stratégiques et des décisions de fonctionnement soient adoptés en association avec les personnes concernées. Antithèse d'une verticalité injonctive, ce mode de management catalyse débats et initiatives en reconnaissant à chacun la capacité de contribuer au dessein institutionnel.

Le management participatif ne doit cependant pas être un leurre : l'établissement se trouve en effet enserré dans un cadre qui n'offre pas une latitude infinie en matière décisionnelle. Il appartient donc à l'équipe d'encadrement de déterminer les marges de manœuvre et de circonscrire les sujets sur lesquels il est possible d'élaborer collectivement.

Ce mode de fonctionnement s'étend au-delà des équipes de l'EPDEF : dans la mesure du possible, les personnes accueillies doivent être appelées à prendre toute leur part dans les décisions qui pour beaucoup les concernent au premier chef, qu'il s'agisse de « l'anodin du quotidien » ou des évolutions institutionnelles souhaitables.

## Le principe de responsabilité

Dans son acception la plus simple, le principe de responsabilité implique d'agir et de prendre les décisions que chaque situation nécessite. Le bon fonctionnement de l'établissement requiert de la part de chacun des membres de l'équipe d'encadrement un exercice actif de ses responsabilités.

La mise en œuvre de ce principe suppose particulièrement de baser les décisions sur une analyse affinée des sujets qui se présentent, de ne pas agir trop vite ni trop tard, d'aller au-devant des difficultés, d'être en mesure de rendre compte de son action, de ne pas se retrancher derrière une lecture minimaliste de ses délégations, d'être garant du bon exercice des missions dévolues aux services dont on a la charge ...

## La solidarité

Principale essence conceptuelle de l'action sociale, l'idée de solidarité postule l'existence d'un rapport d'interdépendance au sein d'un groupe de personnes (la société dans son ensemble), obligeant celui-ci à se mobiliser lorsque l'un des siens se trouve dans une situation de besoin, afin de lui venir en aide.

Appliquée au management, cette valeur conduit chaque cadre à faire preuve d'engagement et de soutien envers ses équipes, notamment lorsque des difficultés surgissent.

Les missions exercées au sein de l'EPDEF confrontent régulièrement les professionnels à un quotidien astreignant, empli de multiples résonnances et parfois de souffrances. De belles réussites cohabitent avec des situations qui pour certaines s'enlisent ou se dégradent ; motifs de réjouissance et sentiment de désarroi s'entremêlent souvent dans le travail d'accompagnement des enfants et des familles. Le contexte d'intervention en protection de l'enfance, caractérisé par une sérénité souvent précaire, est parfois porteur d'éprouvantes injonctions paradoxales. Cette réalité, qui singularise au moins partiellement notre secteur d'activité, ne doit pas seulement être connue : elle doit être intégrée dans l'action de l'ensemble de l'équipe de direction, entendue au sens large.

La disponibilité attendue ne doit cependant pas se muer en une servitude inscrite dans la démesure, l'une des finalités du travail des cadres réside également dans l'autonomisation des professionnels de leurs équipes.

L'expression de cet ensemble de valeurs est une base essentielle, mais leur effectivité réelle nécessite qu'elles prennent corps au quotidien, dans toutes les composantes de l'édifice institutionnel.

### 1.6.3. Les valeurs institutionnelles

Fondé sur les valeurs de la République (Liberté, Egalité, Fraternité), d'humanisme, de solidarité, de laïcité et de Citoyenneté, l'EPDEF est un acteur majeur de la protection de l'Enfance qui inscrit son action d'accompagnement du développement de l'enfant dans les valeurs du service public. Dans chaque organisation publique, les valeurs institutionnelles qui s'appliquent aux activités professionnelles, doivent être déterminées, définies et communiquées clairement pour qu'elles puissent être intégrées, mises en œuvre et servir de référence dans l'exercice des pratiques professionnelles.

Cette appartenance à la fonction publique hospitalière, ne se traduit pas uniquement par des spécificités de gestion financière ou de personnel mais par l'adhésion à un socle de valeurs communes positives qui se veulent connues et appliquées par tous au sein de l'Institution. Ainsi, la dimension éthique et déontologique est inséparable de l'idée d'une administration au service des usagers. Les trois principes de la fonction publique régissent notre action :

## La continuité de service

La continuité de service est un principe fondamental de notre action. Elle repose sur la nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption dans l'accès au droit ou l'accompagnement. Ainsi l'organisation instituée par l'EPDEF permet de réaliser un accueil de qualité des enfants 24H sur 24H et 365 jours par an et d'assurer l'accueil en urgence même dans les situations les plus complexes.

## L'égalité

Le principe général d'égalité de tous selon la loi repose sur la déclaration fondamentale des droits de l'Homme et du citoyen de 1789. Il se traduit au sein de l'Etablissement par un principe d'accueil de tous, sans aucune discrimination de sexe, race ou religion, dans le respect de la dignité humaine et dans un égal accès au droit de

chaque usager. La neutralité corollaire du principe d'égalité recouvre également la question de la laïcité. Ainsi, l'EPDEF réaffirme son attachement au principe de laïcité socle de la citoyenneté, qui contribue plus que jamais au « bien vivre ensemble » et refuse toute forme de prosélytisme, imposant qu'il ne soit pas fait état auprès des usagers, d'opinions politiques, religieuses, philosophiques ou morales dans l'exercice de nos missions (charte de la laïcité dans les services publics 2007, loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires). Pour autant, la liberté de culte instituée par la loi de 2002-2 est prise en compte au sein de l'Etablissement afin de ne pas constituer pour l'enfant, une rupture avec la pratique exercée dans son milieu familial si celle-ci n'est pas contraire aux valeurs de la République.

## L'adaptabilité et la mutabilité

L'EPDEF a su ajuster ses réponses aux évolutions des besoins. Cet impératif s'est traduit par la capacité de l'Etablissement à innover et initier des projets de qualité s'adaptant aux nouvelles problématiques et se matérialisant par des transformations structurelles régulières et la création de nouveaux services. Ainsi le plateau technique de l'EPDEF s'est développé progressivement sur les différents territoires du département et dans un souci d'efficacité et de proximité pour répondre aux besoins des usagers.

### 1.7. Les principes d'intervention

#### 1.7.1. Les principes d'intervention en direction des personnes accompagnées

##### ► Dans le respect de la valeur « Intérêt de l'enfant »

Les pratiques professionnelles sont guidées par le référentiel « Les besoins fondamentaux de l'enfant » (CNAPE, 2023 ; Note ONPE 2016 et démarche de consensus CNPE). Ce référentiel constitue un cadre de référence permettant d'évaluer et de répondre de manière adaptée aux besoins essentiels de chaque enfant. L'EPDEF s'inscrit dans les principes de la charte de soutien à la parentalité de la DGCS et des différents textes réglementaires régissant les établissements d'accueil du jeune enfant et les relais petite enfance.

Pour garantir une cohérence dans les actions, les professionnels s'appuient sur une compréhension approfondie du cadre de la protection de l'enfance et des modernités pédagogiques. Cette connaissance permet de répondre de manière adaptée aux attentes des enfants accompagnés de vivre « comme les autres enfants » et de prioriser leur bien-être, le maintien et le développement des liens affectifs, et leur sécurité dans toutes les démarches.

Le Projet pour l'Enfant (PPE) est un outil central dans l'accompagnement des enfants. Il permet d'assurer une vision cohérente et individualisée de leur parcours, en favorisant la coordination des actions et en garantissant une prise en charge alignée sur leurs besoins fondamentaux, leurs aspirations.

##### ► Dans le respect des valeurs « Respect de la personne accompagnée » et « Bientraitance »

Les pratiques professionnelles visent à renforcer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées. Cela implique de les considérer comme des acteurs centraux de leur parcours, en valorisant leur participation active et en respectant leurs choix, leurs aspirations et en favorisant leur vie affective.

L'accompagnement s'inscrit dans une démarche éthique et bienveillante, guidée par des principes de bientraitance formalisés dans une charte. Cette charte sert de cadre de référence pour garantir le respect des droits, de la dignité et du bien-être des personnes accompagnées.

Les interventions privilégient une logique de parcours, en lien avec des territoires de vie pour permettre le maintien et le développement des liens affectifs, plutôt que des approches strictement protocolaires ou de places. Cela permet de personnaliser l'accompagnement et de répondre de manière flexible et adaptée aux besoins spécifiques de chaque situation.

Pour garantir la bientraitance, l'accompagnement assure la continuité et la cohérence des différentes mesures mises en place. La stabilité du parcours de vie des personnes, notamment des enfants, en lien étroit avec les personnes qui comptent pour lui (familles, proches) est une priorité afin de favoriser leur sécurité affective, leur développement et leur bien-être global.

### 1.7.2. Les principes d'intervention en lien avec les valeurs managériales

#### ► Dans le respect des valeurs « Respect des agents » et « Bienveillance »

Le management des équipes est fondé sur des principes de management positif et de culture positive de l'erreur. Cela implique de former les cadres à des pratiques managériales qui encouragent l'apprentissage, le développement des compétences, la prise d'initiative et la gestion constructive des erreurs, dans le but de renforcer la confiance et la cohésion au sein des équipes.

Les GAPP (Groupes d'Analyse des Pratiques Professionnelles) sont mis en place pour les équipes éducatives afin de favoriser la réflexion collective, l'échange d'expériences et la gestion des situations complexes, dans un esprit de soutien mutuel et d'amélioration continue des pratiques professionnelles.

La mise en place de GAPP pour les cadres permettra aux responsables d'échanger sur leurs pratiques de management, d'analyser les situations rencontrées et de se soutenir mutuellement dans leur rôle, tout en renforçant la cohésion et la collaboration au sein de l'équipe de direction.

#### ► Dans le respect de la valeur « Equité »

Il est essentiel de rendre transparentes et compréhensibles les différences opérées dans les décisions et les actions managériales. Cela permet à chacun de percevoir les choix comme justifiés et alignés avec des critères objectifs et cohérents, soutenus par une politique institutionnelle servant de repère.

Il convient d'identifier les sujets ou situations pouvant générer un sentiment d'iniquité parmi les équipes. Une communication régulière et claire sur les choix opérés permet de dissiper les incompréhensions et de garantir que les décisions sont perçues comme équitables, en tenant compte des besoins et des contextes spécifiques de chacun.

#### ► Dans le respect de la valeur « Participation »

Il est important de faciliter l'implication des professionnels dans les processus décisionnels stratégiques de l'établissement. En les associant aux orientations et aux différentes instances, on favorise une prise de décision plus collaborative et une meilleure appropriation des projets.

Les groupes de travail, CAE et autres instances de réflexion sont ouverts à tous les professionnels, assurant ainsi une participation active et une diversité de perspectives. De plus, une attention particulière est portée à la diffusion des informations afin que chacun puisse être informé des discussions, des décisions et des orientations.

#### ► Dans le respect de la valeur « Principe de responsabilité »

Il est essentiel que les responsabilités de chacun soient clairement définies et comprises. Cela permet de garantir une prise en charge cohérente et efficace des missions, en assurant que chaque acteur connaît son rôle et ses limites dans l'organisation.

Les rôles et missions des professionnels sont actualisés et formalisés de manière transparente. Les fiches de postes, les délégations et les procédures reflètent de manière claire les attentes et les responsabilités de chaque emploi, afin de prévenir les ambiguïtés et de renforcer la confiance et l'autonomie des équipes.

Les pratiques professionnelles s'appuient sur des outils de référence tels que les recommandations de bonnes pratiques professionnelles et les référentiels de la HAS, de l'ONPE, du CNPE et de la DGCS le cas échéant. Ces documents offrent un cadre structurant qui garantit une prise de décision et une organisation des actions alignées sur des normes de qualité et/ou des références reconnues.

#### ► Dans le respect de la valeur « Solidarité »

Il est essentiel de favoriser l'interconnaissance entre les professionnels. Cette démarche renforce les liens au sein des équipes, encourage la collaboration et développe un sentiment d'appartenance commun à l'établissement.

Les pratiques managériales incluent des actions qui renforcent la cohésion et l'entraide entre les équipes, telles que des immersions, des journées de découverte ou des initiatives favorisant la compréhension mutuelle des missions et des réalités de chaque service.

Un accueil structuré et bienveillant pour les nouveaux professionnels permet de renforcer leur sentiment d'intégration. Des outils tels que des documents d'accueil, des visites des services et des journées d'intégration permettent de créer un cadre propice à l'échange et à la coopération dès leur arrivée.

La solidarité entre professionnels se manifeste également dans les moments difficiles. Une communication adaptée sur les événements traumatisques, associée à des actions de mobilisation et à la mise en place de chaînes de solidarité, permet de fédérer les équipes et de renforcer l'entraide face aux défis collectifs.

#### 1.7.3. Les principes d'intervention en lien avec les valeurs institutionnelles

##### ► Dans le respect de la valeur « Continuité de service »

Les conditions d'accueil sont adaptées en permanence pour répondre de manière qualitative aux besoins des mineurs. Cela implique une prise en charge réfléchie, adaptée et respectueuse des situations individuelles, tout en tenant compte des évolutions des besoins.

La continuité de service repose sur un système d'astreinte opérationnel et efficace, développé en collaboration avec les services du Département. Ce dispositif garantit une réponse rapide et adaptée aux situations d'urgence ou aux imprévus, contribuant à maintenir un service constant et fiable.

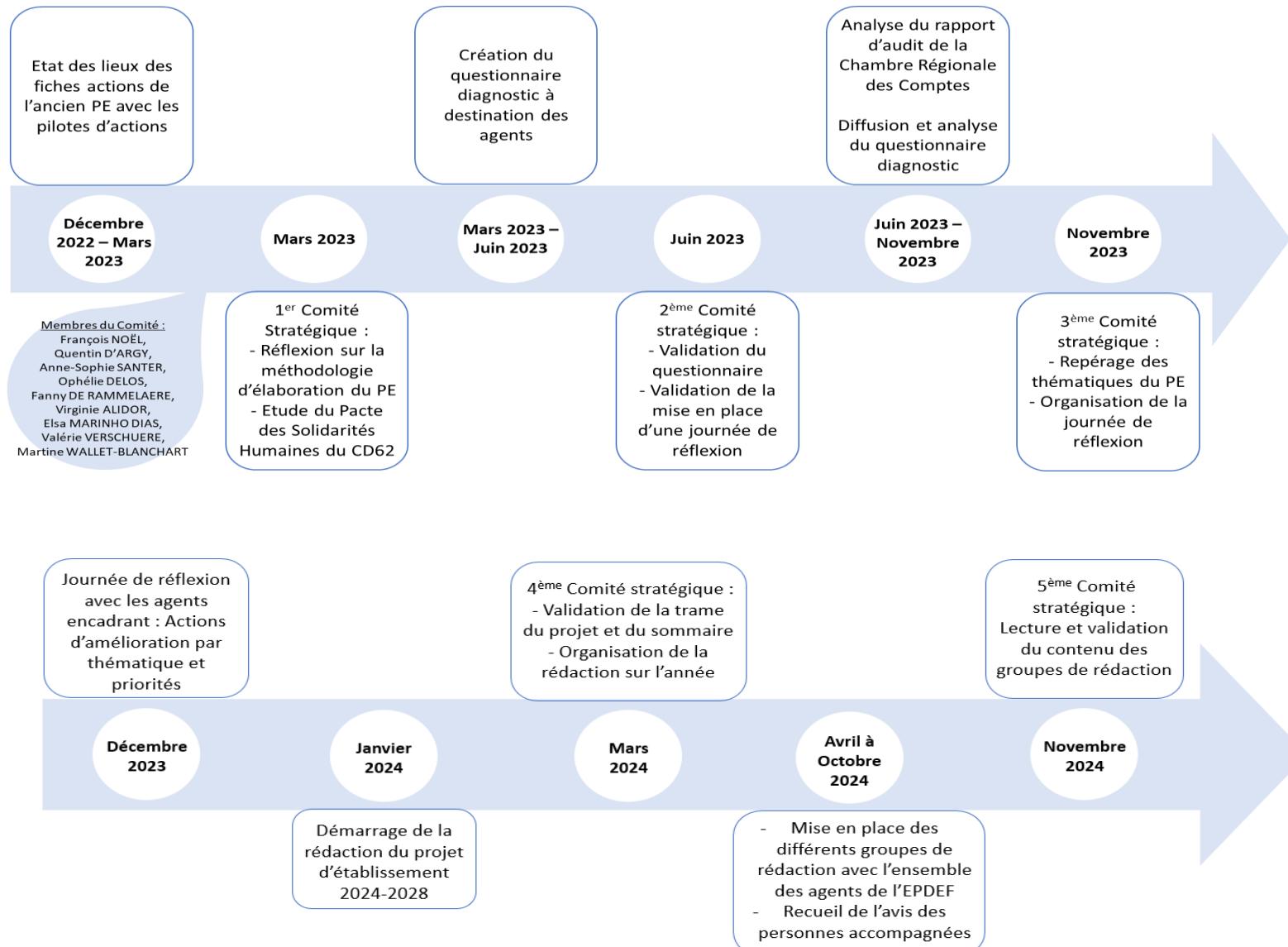
Un travail de définition partagée des typologies d'accueil, réalisé en concertation avec les partenaires institutionnels, permet des parcours adaptés et effectifs pour les personnes accompagnées. Cette démarche contribue à une meilleure coordination entre les acteurs et à une organisation plus cohérente, garantissant ainsi une continuité et une qualité de service optimales.

##### ► Dans le respect de la valeur « Egalité »

Les pratiques professionnelles garantissent un traitement équitable et non discriminant pour toutes les personnes accompagnées et les agents.

L'égalité repose sur une sensibilisation continue des agents aux enjeux de la laïcité. Une compréhension partagée de ce principe favorise des pratiques respectueuses des droits et libertés de chacun, tout en maintenant une neutralité dans l'ensemble des actions institutionnelles de la part des agents publics.

## 2. LES CONTRIBUTIONS AU PROJET STRATEGIQUE 2024 – 2028 ET SA METHODE D'ECRITURE



## 2.1. Les références externes

### 2.1.1. Le cadre réglementaire

#### 2.1.1.1 Loi du 14 mars 2016

Il convient de situer le cadre juridique de l'intervention de l'EPDEF comme un des acteurs de la protection de l'enfance du Pas-de-Calais, protection définie à l'article L. 112-3 du code de l'action sociale et des familles :

« *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.* »

Le périmètre de la protection de l'enfance est ensuite clarifié par cet article 1<sup>er</sup>, en quatre piliers d'intervention :

- ▶ Les 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 risques pour l'enfant,
- ▶ Les décisions administratives,
- ▶ Les décisions judiciaires prises pour sa protection.

La loi oriente notre action in fine vers l'enfant et son bien-être, qui doit être au centre de nos préoccupations. Elle pose les grandes thématiques et enjeux des années à venir : améliorer la gouvernance nationale et locale de la protection de l'enfance, sécuriser le parcours de l'enfant en protection de l'enfance, permettre l'évolution de la situation de l'enfant confié à l'aide sociale à l'enfance dans une logique de parcours.

#### 2.1.1.2 Loi du 2 janvier 2002 : le renforcement des droits des usagers

La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a réaffirmé, de manière prépondérante, la place de l'usager, en instaurant de nouvelles règles inhérentes aux droits de la personne. Elle vise trois objectifs :

- ▶ La réaffirmation des droits des personnes accueillies,
- ▶ La garantie de l'effectivité de ces droits par des outils ou dispositifs de formalisation de ces droits
- ▶ L'amplification des contrôles des pouvoirs publics sur les institutions.

Elle instaure de nouveaux outils tels que le livret d'accueil, le conseil de vie sociale, la charte des droits et des libertés, le contrat de séjour, les conciliateurs, le règlement de fonctionnement et le projet d'établissement. Par ailleurs, elle a rendu obligatoire l'auto-évaluation pour les services (avec communication tous les cinq ans) et l'évaluation externe tous les sept ans par un organisme habilité.

#### 2.1.1.3 Loi du 5 mars 2007

Au terme d'une large consultation, la loi du 5 mars 2007 entend clarifier les missions et compétences notamment avec l'article L. 112-3 CASF. Elle réaffirme la compétence du Président du Conseil Départemental en confirmant sa position de chef de file de la protection de l'enfance et la compétence de l'ASE pour l'accompagnement et le soutien des majeurs de moins de 21 ans ainsi que la prise en charge des mineurs isolés non accompagnés.

Pour la première fois, la loi clarifie les domaines d'intervention judiciaire et administrative.

L'intervention judiciaire est subsidiaire et ne doit être mise en œuvre que si les mesures sociales sont insuffisantes, ou en cas de refus de la famille d'accepter l'intervention du service de l'Aide sociale à l'enfance. En effet, le principe de subsidiarité de l'intervention juridique est posé. La loi préconise la traçabilité des interventions des travailleurs sociaux afin d'être en mesure de faire, avant toute saisine du judiciaire, le bilan des actions sociales et éducatives menées auprès de la famille et d'expliquer les raisons qui ont empêché de remédier aux difficultés rencontrées par l'enfant dans son environnement familial et social.

La loi insiste, d'autre part, sur l'importance de la prévention et ce, dès les premiers mois de grossesse.

La PMI, en lien avec les sage-femmes et les maternités, joue un rôle prépondérant dans l'accompagnement des jeunes parents et de leur enfant. C'est également à ce titre que la Caisse d'allocations familiales finance le développement des lieux d'accueil enfant-parent. De même, les lieux d'écoute et d'accompagnement des adolescents, ainsi que la médiation familiale, peuvent être des réponses préventives aux situations de danger.

Il s'agit de même de renforcer le dispositif d'alerte et d'évaluation des risques de danger en apportant des précisions sur les conditions de partage d'information entre personnes soumises au secret professionnel :

*« Par exception à l'article 226-13 du Code pénal, les personnes soumises au secret professionnel qui mettent en œuvre la politique de protection de l'enfance définie à l'article L. 112-3 ou qui lui apportent leur concours sont autorisées à partager entre elles des informations à caractère secret 1. Art. L. 1110-4 du Code de la santé publique afin d'évaluer une situation individuelle, de déterminer et de mettre en œuvre les actions de protection et d'aide dont les mineurs et leur famille peuvent bénéficier. Le partage des informations relatives à une situation individuelle est strictement limité à ce qui est nécessaire à l'accomplissement de la mission de protection de l'enfance. Le père, la mère, toute autre personne exerçant l'autorité parentale, le tuteur, l'enfant en fonction de son âge et de sa maturité sont préalablement informés, selon des modalités adaptées, sauf si cette information est contraire à l'intérêt de l'enfant. »*

Cette loi crée les CRIP (cellule de recueil des informations préoccupantes) et renforce le rôle de prévention et de coordination des acteurs par les Observatoires Départementaux de Protection de l'Enfance (ODPE).

Cette loi contribue à assouplir et à dé-judiciariser l'accueil en hébergement grâce à plusieurs dispositions en permettant premièrement d'accueillir « *à temps complet ou partiel, modulable selon leurs besoins* », « *tout ou partie de la journée* ». Deuxièmement, lorsque le juge confie un enfant à un service d'action éducative en milieu ouvert, « *il peut autoriser ce dernier à lui assurer un hébergement exceptionnel ou périodique (...)* ». Troisièmement, il est désormais possible, en cas de danger immédiat ou de suspicion de danger immédiat, d'accueillir « *un mineur ayant abandonné le domicile familial, pendant une durée maximale de soixante-douze heures (sans décision judiciaire et sans l'accord des parents), sous réserve d'en informer sans délai les parents, toute autre personne exerçant l'autorité parentale ou le tuteur, ainsi que le procureur de la République* ».

De plus, il s'agit de maintenir les liens d'affection du mineur, c'est-à-dire garantir que les liens familiaux notamment avec ses parents, frères et sœurs, ainsi que « *les liens d'attachement noués par l'enfant avec d'autres personnes que ses parents soient maintenus, voire développés, dans son intérêt supérieur* ». Le Projet pour l'enfant précise les actions qui seront menées auprès de l'enfant, des parents et de leurs environnements ainsi que les modalités de mise en œuvre.

#### 2.1.1.4 Loi du 21 juillet 2009 : loi HPST

La loi du 21 juillet 2009 (dite loi HPST) est importante pour le secteur social et médico-social à plus d'un titre. Elle crée des agences régionales de santé (ARS) qui sont chargées de réguler, soit seules, soit conjointement avec les présidents de conseils généraux, les établissements et services médicosociaux. La loi HPST modifie par ailleurs assez profondément la régulation de tout le secteur social et médico-social en introduisant une procédure d'appel à projet quasi-systématique pour la création, la transformation ou l'extension des établissements et services sociaux et médico-sociaux et lieux de vie et d'accueil.

#### 2.1.1.5 Loi du 24 juillet 2019

Depuis la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, les ESSMS ont l'obligation de procéder à une évaluation régulière de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent. L'objectif était d'apprécier la qualité des activités et prestations délivrées par ces structures aux personnes accueillies par des organismes habilités.

Dans un objectif d'amélioration du dispositif d'évaluation, la loi du 24 juillet 2019 a fait évoluer les missions de la HAS. Elle lui a confié la responsabilité d'élaborer :

- ▶ Une nouvelle procédure d'évaluation nationale, commune à tous les ESSMS ;
- ▶ Un nouveau cahier des charges fixant les exigences requises pour devenir un organisme autorisé à réaliser ces évaluations.

#### 2.1.1.6 Loi « Taquet » du 7 février 2022

La loi Taquet vise à transformer en profondeur la logique d'intervention et d'accompagnement des enfants, en mettant l'accent sur une prise en charge globale et coordonnée. Parmi ses mesures clés, l'on retrouve :

1. Les mesures visant à améliorer la situation des enfants confiés à l'ASE, et à agir en amont du placement, et tout particulièrement :

- ▶ La recherche systématique de la possibilité de confier l'enfant au sein de son entourage avant d'envisager son placement à l'ASE, mais aussi une fois confié, en lien avec son projet de vie
  - ▶ L'interdiction de la séparation des fratries, sauf si cela est contraire à l'intérêt de l'enfant et ce, de manière objectivée
  - ▶ La fin des « sorties sèches » à 18 ans, avec un accompagnement possible pour les 18-21 ans, et pour les jeunes de 18 à 21 ans, le « droit de retour » à l'ASE
  - ▶ La désignation des jeunes de l'ASE en qualité de public prioritaire pour l'accès au logement social
  - ▶ La proposition d'un parrain, d'une marraine ou d'un mentor de manière systématique
  - ▶ L'interdiction des placements à l'hôtel
2. Un axe concernant les opérations de contrôle et de lutte contre la maltraitance, comportant notamment les actions suivantes :
- ▶ Le contrôle systématique des antécédents judiciaires des professionnels travaillant au contact des jeunes confiés ou accompagnés en protection de l'enfance
  - ▶ L'obligation de définition par les établissements d'une politique de lutte contre la maltraitance
  - ▶ L'adoption d'une définition socle de la maltraitance, désormais inscrite au CASF
3. Un renforcement de la gouvernance de la protection de l'enfance
- ▶ La création d'un GIP à l'échelle nationale rassemblant les instances nationales existantes pour mieux en assurer la coordination (Le GIP France Enfance Protégée rassemble : l'Observatoire National de Protection de l'Enfance, l'Agence Française d'Adoption et le Conseil National d'Accès aux Origines Personnelles, et le 119)
  - ▶ Une identification plus précise des attributions du Conseil National de Protection de l'Enfance (CNPE) pour le faire évoluer
  - ▶ A l'échelle des gouvernances territoriales, la création des Comités Départementaux de Protection de l'Enfance, dans une optique de coordination locale rassemble les autorités départementales, de la justice, des soins, et de l'Etat
4. Une réforme du statut et des conditions de rémunération des assistants familiaux
- ▶ L'amélioration de la formation des professionnels : La loi prévoit de revisiter les formations initiales et continues des travailleurs sociaux, afin de leur fournir des compétences techniques et relationnelles améliorées pour gérer les situations complexes.

Les 27 décrets d'application prévus pour la loi Taquet s'échelonnent depuis la promulgation de la loi.

#### **2.1.1.7 Décret n° 2024-166 du 29 février 2024**

Ce décret modifie le contenu attendu du projet d'établissement (PE-PS) obligatoire pour les établissements sociaux et médico-sociaux (ESSMS). L'objectif est de renforcer la prévention de la maltraitance et de promouvoir la qualité de la prise en charge des personnes accueillies.

Selon ce décret, le projet comprend :

- ▶ Les modalités de coordination et de coopération de l'établissement ou du service avec d'autres personnes physiques ou morales concourant aux missions exercées ; [...]
- ▶ La démarche interne de prévention et de lutte contre la maltraitance [...], l'autorité extérieure [...] les modalités dans lesquelles les personnes accueillies ou accompagnées peuvent faire appel à elle en cas de difficulté ; [...]
- ▶ Les conditions d'organisation et de fonctionnement de l'établissement ou du service [...], les missions exercées [...], le profil des personnes accueillies ou accompagnées [...], les catégories de professionnels de l'établissement ou du service, ainsi que les orientations en matière de formation au regard des publics accueillis ou accompagnés et, le cas échéant, les modalités de supervision des professionnels et des bénévoles ;
- ▶ Les critères d'évaluation et de qualité

## 2.1.2. Les Schémas d'orientations stratégiques nationaux, régionaux, départementaux

### 2.1.2.1 Le Pacte des solidarités humaines du Conseil Départemental du Pas-de-Calais 2022

Le Pacte des Solidarités humaines du Conseil Départemental du Pas-de-Calais, lancé en 2022, vise à promouvoir une société inclusive et solidaire. Voici un résumé de ses principaux objectifs et actions :

- ▶ Reconnaissance et inclusion : Promouvoir une société où chaque individu est valorisé sans distinction ni jugement, en garantissant l'inclusion des personnes en situation de handicap.
- ▶ Accueil et accompagnement : Assurer un accueil et un accompagnement de qualité pour tous, de la petite enfance à la vieillesse.
- ▶ Prévention et soutien : Renforcer la prévention et le soutien aux personnes vulnérables, en améliorant l'accès aux soins et en soutenant les initiatives locales.
- ▶ Autonomie des jeunes : Accompagner les jeunes les plus fragiles vers l'autonomie, en améliorant la qualité de leur accompagnement.

Ce pacte repose sur la collaboration avec les professionnels et les partenaires locaux pour développer toutes les formes de solidarité.

### 2.1.2.2 Le Schéma Départemental des services aux familles du Pas-de-Calais 2023 – 2026

Le schéma départemental de l'enfance et de la famille 2023-2027 vise à mettre en œuvre le pacte des solidarités humaines dans le Pas-de-Calais, en se concentrant sur la protection maternelle et infantile ainsi que sur la prévention et la protection de l'enfance. Ce schéma renforce les efforts précédents et répond à la tension sur l'offre d'accueil. Il est structuré autour de 4 engagements et 16 fiches actions pour les 5 prochaines années, avec l'objectif d'assurer le bien-être et l'épanouissement des enfants et des jeunes.

Le Département souhaite jouer un rôle majeur en accompagnant les parents et en renforçant les actions de prévention et de conseils pendant les 1 000 premiers jours de la vie de l'enfant. Il s'engage également à répondre aux défis nouveaux auxquels les enfants sont confrontés, tels que la précarité, la surexposition aux écrans, le mal-être des adolescents et les violences intrafamiliales. Pour ce faire, il compte sur l'évolution des pratiques d'évaluation et sur l'évolution de nouvelles structures d'accompagnement, comme des maisons des adolescents et des solutions itinérantes.

Le Département a pour ambition d'améliorer le cadre de vie des enfants en protection de l'enfance, en créant 300 nouvelles places d'accueil et en renforçant le soutien aux familles d'accueil. Il compte développer l'accueil chez des tiers de confiance et mobiliser les partenaires institutionnels pour une meilleure construction des parcours des enfants et des jeunes.

Enfin, le Département souhaite accompagner les jeunes vers une vie autonome en proposant des solutions dans le domaine du logement, de l'insertion et de la santé sexuelle, avec un accompagnement pouvant se poursuivre au-delà de 21 ans pour les jeunes en études supérieures. Ce schéma est accompagné sur le plan budgétaire par le Département. En 2023, 315 millions d'euros étaient consacrés à la prévention et à la protection de l'enfance, soit une augmentation de 42 millions d'euros par rapport à l'année précédente.

### 2.1.2.3 La Convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et la CNAF

La Convention d'Objectifs et de Gestion 2023-2027 signée entre l'Etat et la Caisse Nationale d'allocations Familiales le 4 juillet 2023 réaffirme son engagement dans la politique de soutien à la parentalité.

Elle vise à répondre aux préoccupations des parents relatives à l'arrivée d'un enfant, à sa scolarité, à sa santé, à son équilibre, et son développement en tenant compte des difficultés relationnelles rencontrées à certaines périodes charnières de la vie.

En valorisant les parents dans leur mission d'éducation de leur enfant, elle contribue à prévenir et accompagner les risques pouvant peser sur les relations intrafamiliales (séparations, relations conflictuelles parents/ados, etc...)

En considérant les parents comme des ressources, en les accueillant, en allant à leur rencontre en favorisant les démarches de coéducation, elle reconnaît et valorise prioritairement les rôles, le projet et les compétences des parents.

Aussi la branche famille acteur incontournable du soutien à la parentalité porte une approche préventive et universaliste dans une logique d'investissement social.

Elle s'appuie sur la charte nationale de soutien à la parentalité, prévue par l'ordonnance du 19 mai 2021 relative aux services aux familles, modifiée par l'arrêté du 29 juillet 2022. Il s'agit d'un texte fondateur qui fixe huit principes qui devront s'appliquer aux actions de soutien à la parentalité.

#### **2.1.2.4        Les Stratégies et Conférences Nationales du Handicap**

Les publics en situation de vulnérabilité accompagnés par l'EPDEF (familles, parents, enfants) sont susceptibles de relever de plusieurs politiques publiques, et tout particulièrement des stratégies et conférences nationales du Handicap.

Instituées par la loi du 11 février 2005, les Conférences Nationales du Handicap sont instituées tous les 3 ans en France. Elles visent à débattre avec l'ensemble des acteurs du secteur autour des grandes orientations et des moyens de la politique à destination des personnes en situation de handicap. Elles permettent de consolider les feuilles de route des Comités Interministériels du Handicap

La dernière CNH, 6<sup>ème</sup> édition des CNH, s'est déroulée le 26 avril 2023. Elle vient renforcer les dimensions d'accès aux droits universels, que ce soit au travail (vie professionnelle), à l'école, au domicile ou encore aux services et dans la cité de manière générale :

- ▶ L'école pour tous
- ▶ L'université pleinement accessible
- ▶ Les mêmes droits pour les travailleurs d'ESAT que pour les salariés
- ▶ Le respect des obligations des établissements recevant du public et des transports
- ▶ L'effectivité des droits et des solutions renforcées
- ▶ Le repérage et l'accompagnement précoce pour les enfants
- ▶ L'accès à l'emploi, l'accompagnement dans le parcours d'insertion et de formation
- ▶ L'accès à la santé et aux techniques amélioré
- ▶ L'exemplarité des services publics pour l'accessibilité physique et numérique
- ▶ Un égal accès au sport, à la culture et aux loisirs

La Stratégie nationale 2023-2027 pour les troubles du neuro-développement (autisme, Dys, TDAH, TDI) vient, en complément de la CNH, fixer le cap de l'action publique en matière de renforcement du repérage, des soins et de l'accompagnement, visant ainsi au développement favorable de l'enfant.

#### **2.1.2.5        Le Programme Régional de Santé Hauts-de-France 2018 – 2028**

La loi de modernisation de notre système de santé du 26 janvier 2016 a renforcé le caractère stratégique et transversal du Plan Régional de Santé (PRS). Les anciens schémas, tels que les schémas de prévention, le SROS et le SROMS, ont été remplacés par un schéma unique, le Schéma régional de santé. Le Programme régional d'accès à la prévention et aux soins des personnes les plus démunies (PRAPS) reste le seul programme spécifique du PRS, s'inscrivant dans un Cadre d'orientation stratégique (COS).

Le PRS se compose de trois documents :

- ▶ Le Cadre d'orientation stratégique (COS) : Il fixe les orientations stratégiques de l'Agence Régionale de Santé (ARS) et les résultats attendus sur une période de 10 ans, en lien avec la stratégie nationale de santé. Ses objectifs sont d'améliorer l'état de santé de la population et de réduire les inégalités sociales et territoriales de santé dans la région.
- ▶ Le Schéma régional de santé (SRS) : Il traduit, pour 5 ans, les orientations du COS en objectifs généraux et opérationnels, définissant également les implantations des activités de soins et des équipements matériels lourds soumis à autorisation.
- ▶ Le Programme régional d'accès à la prévention et aux soins des personnes les plus démunies (PRAPS) : Ce programme, déclinaison du SRS, vise à faciliter l'accès au système de santé dans son ensemble et à améliorer les parcours de santé des personnes les plus démunies, sur une durée de 5 ans.

### 2.1.2.6 Le contrôle de la Chambre Régionale des comptes en 2020

Un contrôle de l'EPDEF a été effectué par la Chambre Régionale des Comptes en 2020, ayant donné lieu aux préconisations suivantes :

Objectif	Thème	Avancement	Action	État
Actualiser le projet d'établissement de l'EPDEF pour une durée de 5 ans	Gouvernance et management	Phase finale	Décliner le projet d'établissement EPDEF en projets de service	En cours
Développer le pilotage des ressources humaines	Ressources humaines	En cours	Perfectionner les outils de pilotage existants et développer de nouveaux	En cours
		En cours	Perfectionner la dimension pluriannuelle du plan de formation et mettre en perspective les actions dans ce domaine avec les enjeux du projet d'établissement	En cours
Disposer d'un règlement financier	Affaires financières	En cours	Formaliser les procédures budgétaires et comptables de l'EPDEF	Non traité
		En cours	Mettre en place une procédure de recensement physique des biens de l'EPDEF	Non traité
		En cours	Élaborer une programmation pluriannuelle des investissements	Non traité
Formaliser le partenariat avec les différents services judiciaires	Partenariat	Non initié	Formaliser des conventions de partenariat avec les services judiciaires en fonction des activités concernées	Non traité
Garantir la complétude et la sécurité des dossiers usagers	Système d'information	En cours	Accompagner les utilisateurs dans l'utilisation du DUI	Non traité
Pérenniser les relations avec le secteur sanitaire	Partenariat	Planifié	Formaliser les partenariats avec le secteur sanitaire	En cours
Réactualiser les livrets d'accueil et veiller à l'effectivité de leur remise à l'entrée	Outils loi 2002-2	En cours	Actualiser les livrets d'accueil	En cours
		En cours	Créer une check-list des documents remis à l'entrée	En cours
		En cours	Sensibiliser les agents à la remise des outils de la loi 2002-2 à l'entrée des usagers dans le service	En cours
Respecter la durée légale du temps de travail	Ressources humaines	En cours	Conformément aux dispositions du décret n°2002-598 du 25 avril 2002, se doter d'un dispositif de contrôle automatisé des horaires de travail	En cours
Respecter les dispositions statutaires et réglementaires relatives à la composition et au fonctionnement du Conseil d'Administration, conformément aux articles R. 315-6 et R.315-23-	Gouvernance et management	Phase finale	Désigner deux personnes en fonction de leurs compétences dans le champ d'intervention de l'établissement ou en matière d'action sociale ou médico-sociale au sein du Conseil d'Administration	En cours
		Phase finale	Modifier les statuts du Conseil d'Administration concernant la durée du mandat pour qu'elle soit fixée à 3 ans	Non traité
Respecter les règles de commande publique (L. 1311-2 du Code Général des collectivités territoriales, R. 2121-5 et R. 2121-6 du code de la commande publique)	Affaires financières	Planifié	Mettre en place un guide des procédures de commande publique et une nomenclature des achats permettant de garantir le respect des modalités de computation des seuils prévues par le code de la CP	Non traité
		Planifié	Afin d'obtenir des prix plus avantageux, allonger la durée des marchés d'alimentation	Non traité
		Planifié	Réexaminer le cadre juridique des prestations de restauration fournies à la MPE dans le respect du code de la commande publique	En cours
		Planifié	Veiller aux spécificités du public accueilli dans l'élaboration du cahier des charges du futur marché de restauration de la MPE	En cours
Revoir la convention de partenariat et de cogestion avec le CCAS de Liévin concernant le Multi-accueil	Partenariat	Non initié	Ajouter le remboursement du capital des emprunts contractés pour la construction du multi-accueil de Liévin par le CCAS dans la convention de partenariat et de cogestion	Non traité
Veiller à la formalisation de l'accompagnement des usagers, à travers un enchainement cohérent des documents y afférent	Projet d'accompagnement personnalisé	Planifié	Proposer une trame permettant de formaliser les objectifs d'accompagnement et d'évaluer leur atteinte	En cours
		Planifié	Créer une procédure de gestion du dossier de l'usager avec une check-list des différents documents le composant	Non traité

## 2.2. Les diagnostics : les références de l'EPDEF à la source du présent projet

### 2.2.1. L'évaluation des fiches actions du Projet Stratégique 2018 – 2023

L'ensemble des fiches actions établies dans l'ancien Projet Stratégique ont fait l'objet d'une évaluation avec chaque pilote d'actions :

- ▶ 62% des actions définies dans l'ancien projet d'établissement ont été atteintes
- ▶ 24% des actions sont encore en cours à ce jour
- ▶ 14% des actions n'ont pas encore été mises en place

### 2.2.2. Le questionnaire à destination de l'ensemble des agents

En septembre, un questionnaire de diagnostic pour le projet d'établissement 2018-2023 a été distribué aux professionnels, avec 87 réponses reçues. Les résultats ont permis de dégager des pistes pour le futur projet stratégique.

Concernant la **synergie des partenariats** avec lesquels les professionnels collaborent, 65% la trouve efficace et satisfaisante. Globalement ils expriment que cette synergie est fluctuante en fonction des partenaires, notamment avec les MDS, et que leur réseau de partenaires est en perpétuel développement. Si nous regardons par territoire, globalement l'EPDEF est bien identifié sur les territoires sauf sur celui du Littoral et du Montreuillois où il reste encore un réseau à construire.

Des **évolutions positives dans les partenariats** ont été repérées dans les domaines suivants : la scolarité, l'insertion professionnelle, la justice, la culture et la prévention. Des temps d'échanges et d'interconnaissance avec les partenaires semblent être davantage mis en place. En revanche, les différents retours mettent en avant une évolution négative dans le domaine de la santé et avec les MDS.

Concernant la **logique de parcours**, pour 36% des professionnels elle pourrait être améliorée par une meilleure communication avec les partenaires externes et surtout une meilleure connaissance des partenaires internes. 16% souhaitent une amélioration de l'utilisation du dossier informatisé de l'usager pour une traçabilité et une transmission efficiente des informations. 15% abordent ensuite une mauvaise collaboration avec les MDS, qui est un frein à la logique de parcours, notamment avec le manque de rigueur dans la mise en place des Projets Pour l'Enfant. Enfin, certains préconisent une territorialisation des structures de l'EPDEF et un développement de la phase d'observation et d'évaluation des situations des enfants.

Pour 50% des professionnels, la **collaboration entre les pôles d'activités répond à la logique de parcours**, elle permet des réponses adaptées aux besoins, une communication plus directe et une réduction des délais d'attente. Pour 21%, la collaboration pourrait être plus soutenue et il faudrait qu'il y ait une meilleure connaissance des services existant au sein de l'EPDEF. Enfin, pour 29%, il n'y a pas assez de collaboration, de lien et de communication entre les pôles qui semblent encore trop cloisonnés.

La **structuration actuelle de l'EPDEF** paraît adaptée aux enjeux à 80%, notamment de par la spécificité des pôles, l'expertise de chacun des services apportés dans le parcours des usagers et la diversité des services proposés. Pour les 20% qui ont répondu non, la raison principale est la distance et l'éloignement entre les sites.

Il n'y a eu que des réponses favorables à un **renforcement des compétences d'expertise** pour améliorer le fonctionnement de l'EPDEF et la qualité de l'accompagnement, surtout en RH puis au niveau du SI, des Finances et de la Communication. Pour 41%, ce renforcement doit s'opérer au niveau des pôles pour permettre une action de proximité, une meilleure compréhension des enjeux et une réactivité, pour 38% au niveau des pôles d'activité et au niveau de l'AG et pour 21% au niveau de l'AG. Beaucoup ont mis en avant l'importance pour les agents de l'AG de mieux connaître la réalité du terrain au niveau des pôles pour un meilleur accompagnement.

Pour 55% des professionnels, la **qualité du dialogue entre les pôles d'activité** n'est pas satisfaisante, pour 30% le dialogue est satisfaisant mais est à améliorer et donc pour les 15% restants, le dialogue entre les pôles est qualitatif.

Concernant la **qualité du dialogue entre les pôles d'activité et les pôles fonctionnels**, 22% trouvent que la qualité des échanges est satisfaisante, 27% recommandent qu'elle soit améliorée, 22% rencontrent des difficultés avec l'AG mais pas avec le PPC et enfin 28% trouvent que le dialogue n'est pas qualitatif notamment avec le service informatique.

Pour 76%, la **collaboration entre les services de votre pôle** est efficace et très satisfaisante, avec toutefois un besoin de mieux connaître les nouveaux services quand il y en a.

Pour 83%, les **moyens alloués** ne paraissent pas adaptés aux besoins : selon eux, il manque de moyens humains, matériels et financiers pour pouvoir répondre aux besoins des usagers et des professionnels.

Concernant les **nouvelles offres de service**, sur les 150 propositions effectuées, 11% proposent des services d'accompagnement à la parentalité notamment avec la création de centres maternels ou parentaux. 9% souhaitent développer l'offre de service actuelle sur tous les territoires, notamment les services comme Opti'mômes, l'AFS, le village famille ou les SAJ. 9% également des réponses concernent des offres de services spécialisés en petite enfance avec notamment la création d'un service TISF, d'un AFS et d'un DAF spécifique petite enfance. 9% proposent le développement d'une offre à destination des victimes de violence intrafamiliale et de violence conjugale. 7% souhaitent développer des services de santé et enfin 7% souhaitent développer des SAJ.

Pour 50%, il n'y a **pas de communication suffisante sur les différents services au sein de l'EPDEF**, et pour 31% elle est à améliorer. Ils souhaitent davantage de visites, de portes ouvertes, de journées institutionnelles, de plaquettes de présentation, de « vis ma vie » réguliers, de visio de présentation, et surtout le retour d'un journal interne avec toutes les actualités de l'EPDEF.

Les réponses concernant la **logique de parcours des professionnels** sont principalement tournées vers la formation, où beaucoup expriment un besoin d'amélioration au sein de ce service, la communication sur les services existant à l'EPDEF, les immersions, la mobilité interne et l'accès facilité à la titularisation.

Pour la dernière question où il était possible de **proposer des axes d'amélioration pouvant s'inscrire dans le futur projet**, sur 67 réponses, le terme « communication » est apparu 36 fois.

Nous pouvons conclure sur cette question avec ce commentaire : « **Le maître mot est de se rencontrer et se connaître pour avancer et construire ensemble** »

### 3. CAP 2028 : ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET PLAN D'ACTION

Forts du contexte précité des politiques publiques, des diagnostics et des travaux menés, les objectifs stratégiques et les actions suivantes ont pu être déterminées.

L'ensemble des orientations stratégiques de l'EPDEF et du plan d'action afférents s'inscrivent dans le cadre de la boussole présentée en introduction du présent projet d'établissement.

Le suivi du déploiement du plan d'action sera assuré par un comité dédié qui s'appuiera sur le tableau de pilotage et de suivi des actions figurant en annexe. Les orientations stratégiques et les actions en lien avec les domaines fonctionnels des directions de l'administration générale seront déployées en convergence avec celles du projet stratégique de l'EPDAHAA dans le cadre de la mise en œuvre de la direction commune.

#### 3.1. Faire évoluer la gouvernance de l'EPDEF pour répondre aux enjeux et défis de notre temps

La première partie du présent projet stratégique venait décrire un paysage en forte mutation pour notre établissement de service public.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, l'EPDEF est en Direction Commune avec l'autre établissement public du territoire : l'EPDAHAA.

Cette évolution intervient à l'issue de plusieurs années de rapprochement entre les deux établissements, qui partagent de nombreuses valeurs au titre de la mission de service public et de l'accompagnement des publics. Si l'EPDEF intervient dans le domaine de la prévention et de la protection de l'enfance, l'EPDAHAA déploie des activités complémentaires dans le champ du handicap à destination d'enfants et d'adultes, ainsi que dans le domaine de l'insertion sociale.

Les leviers de mutualisation des directions fonctionnelles, et le partage des expertises opérationnelles, au bénéfice des publics accompagnés sont ainsi au cœur des enjeux de cette Direction commune.

Par ailleurs, et de manière parallèle, la gouvernance de l'établissement public a été refondée en 2007 puis en 2017 avec la réorganisation des Pôles opérationnels et les évolutions amenées au fil du temps au sein des Directions fonctionnelles de l'Administration Générale de l'EPDEF. Le diagnostic interne ci-dessus issu des travaux au sein de l'établissement laisse entrevoir des marges de progrès pour améliorer les dimensions décisionnelles et de parcours à destination des personnes accompagnées.

L'ensemble de ce contexte en forte évolution nécessite d'accompagner l'émergence d'une typologie de gouvernance, de manière réadaptée et modernisée.

#### Orientation stratégique n°1 : Accompagner l'essor de la Direction Commune EPDAHAA - EPDEF

##### Actions :

- ▶ Construire une Administration Générale rassemblant les différentes Directions fonctionnelles de l'EPDAHAA et l'EPDEF au titre de la Direction Commune, et déployer le nouvel organigramme, permettre son suivi et son évaluation
- ▶ Accompagner cette démarche de construction de manière collaborative, en lien avec les instances des établissements : CA, Codirs, CSE etc...et avec une communication à l'échelle des professionnels de l'Administration Générale, de l'encadrement et l'ensemble des professionnels
- ▶ Communiquer et fédérer autour du sens et de la plus-value de la direction commune, à l'aune de la mutualisation des compétences, et des expertises croisées au service des parcours des publics, en territoires

#### Orientation stratégique n°2 : Evaluer l'organisation des Pôles opérationnels et fonctionnels de l'EPDEF et engager leur évolution

##### Actions :

- ▶ Dans les suites du travail de diagnostic lié au présent projet stratégique, identifier les actions correctrices et le plan d'action autour de la communication entre les Pôles et les services, du décloisonnement et de

l'amélioration des parcours des personnes accompagnées, de la mutualisation d'expertises et de construction de projets

- ▶ Identifier les actions correctrices à déployer autour des relations entre Pôles fonctionnels / pôles opérationnels, tel que le diagnostic le souligne, pour favoriser une meilleure compréhension des contraintes et des opportunités de chacun
- ▶ Accompagner l'évolution des compétences des pôles opérationnels en matière d'expertise autour de la gestion des ressources et de la réglementation, et accroître le système de délégation pour une prise de décision la plus réactive et en proximité du terrain possible, avec transparence et légalité

**Orientation stratégique n°3 : Déployer une politique institutionnelle d'accompagnement de la fonction Cadre à l'EPDEF, pour structurer les repères et référentiels managériaux, accompagner la montée en expertise, et soutenir les évolutions du présent projet stratégique**

**Actions :**

- ▶ Disposer d'un socle de valeurs managériales communes, une « charte managériale » identifiée de tous, reprenant l'ensemble des valeurs et postures professionnelles attendue de la part des professionnels d'encadrement, qu'ils soient cadre socio-éducatifs, psychologues, cadre administratif, adjoints de direction ou directeurs.
- ▶ Permettre aux professionnels d'encadrement de disposer d'un parcours-cadres formant à un « socle commun EPDEF » et des spécificités tenant compte des particularités de son exercice professionnel
- ▶ Disposer pour chaque métier d'encadrement (cadre socio-éducatifs, psychologues, cadre administratif, adjoints de direction ou directeurs), d'une trame base de fiche de poste, avec des attendus communs, incluant la posture professionnelle et managériale attendue.
- ▶ Identifier et proposer des espaces de partage, d'échanges, de rencontre, et d'ingénierie institutionnelle à l'échelle de l'EPDEF, pour associer aux orientations stratégiques de l'établissement et leur déclinaison opérationnelle
- ▶ Permettre à chaque Cadre d'identifier clairement les espaces de recours et d'aide à la gestion des conflits et aux difficultés managériales, les ressources et soutiens à la dimension de régulation quelle qu'elle soit (psychologique et individuelle le cas échéant, GAP en accompagnement à l'évolution des pratiques, institutionnelle en régulation et en gestion de conflits)

**3.2. Réinvestir les principes d'accompagnement à la lumière des évolutions sociétales, pédagogiques et réglementaires**

**Orientation stratégique n°1 : Se soutenir notamment du référentiel « Les besoins fondamentaux de l'enfant », et le méta-besoin de sécurité, publié par le CNAPE en 2023, complété des Note ONPE 2016 et démarche de consensus CNPE menés à l'échelle nationale pour organiser un portage institutionnel et pédagogique à l'EPDEF**

**Actions :**

- ▶ Proposer une formation au référentiel auprès des nouveaux professionnels exerçant à l'EPDEF et se familiarisant avec le cadre de protection de l'enfance
- ▶ Impulser à chaque fois auprès des référent ASE, et co-suivre le projet pour l'enfant (PPE), outil central pour répondre aux besoins de l'enfant, l'accompagner tout au long de son parcours et assurer la cohérence des actions menées auprès de lui.
- ▶ Déployer des outils d'observation et de soutien à l'analyse clinique au sein des services accueillant des enfants de plus de 6 ans et des adolescents, visant à poser, réfléchir et étayer les pratiques socio-éducatives
- ▶ S'inspirer des référentiels et des bonnes pratiques dans le cadre des dispositifs de droit commun à destination des enfants et des familles, les partager et les décliner (projets de service, formation des professionnels)

**Orientation stratégique n°2 : Poursuivre l'évolution de nos services en mobilisant les nouvelles approches pédagogiques, scientifiques, sociétales et réglementaires, en formant les professionnels, et en permettant la ré-écriture des projets de service et des projets de Pôle**

**Actions :**

- ▶ Déployer les projets de services actuels et futurs de manière souple pour permettre l'accueil des fratries ensemble dans la quotidienneté, et leur non-séparation, conformément aux droits de l'enfant réaffirmés par la Loi Taquet
- ▶ Travailler autour du parcours de l'enfant en lien avec son territoire de vie, pour accompagner la place des familles et des proches qui comptent pour lui en institution, favoriser la vie affective de manière effective, le maintien des liens dans la quotidienneté (outils de repérage de carte de l'entourage, préconisations de Droits de visite, et DVH élargis... penser les activités de quotidienneté pour les proches: venir donner le bain, faire les devoirs, accompagner une sortie, ...), et décliner cet axe au sein des projets de service et de pôle
- ▶ Développer et inscrire les pédagogies innovantes au sein de chaque pôle, et les projets de service en lien avec les évolutions sociétales, avec le soutien des directions fonctionnelles :
  - Égalité F/H et lutte contre les stéréotypes et violences liées au genre (adaptation pour la toute petite enfance, les enfants et les jeunes)
  - Amener l'évolution des projets de service et d'accueil en faveur de la mixité
  - Connaissance et déploiement des bonnes pratiques en matière d'accompagnement de la vie affective et sexuelle
  - Outilage des professionnels en matière de pédagogies et de co-éducation (alliance éducative) et d'aide en travail social en 2024 : distance et proximité dans l'instauration du lien, sanction éducative et réparatrice, travail avec les familles et les tiers, accompagnement dans le lien et désamorçage de la violence, spécificités des besoins d'aide du public adolescent

**Orientation stratégique n°3 : Favoriser pour chaque jeune accompagné et/ou hébergé un parcours de désinstitutionnalisation, et répondre à l'aspiration à une enfance et une vie « comme tout un chacun, avec ceux qu'on aime »**

**Actions :**

- ▶ Pour chaque jeune accompagné et accueilli, être en mesure d'identifier les proches et tiers affectifs au moyen d'outils et pédagogies dédiés
- ▶ Déployer un plan de formation autour des outils de repérage de l'entourage, incluant la participation de l'enfant et de ses proches
- ▶ Identifier, et préconiser, en lien avec les services de l'ASE et les magistrats chaque opportunité de désinstitutionnalisation (weekend, semaine, vacances scolaires...) qu'elles soient de court, moyen terme ou en objectif de vie plus pérenne, avec un soutien pour le retour à domicile ou chez les tiers
- ▶ Favoriser les liens de vie sociale de la quotidienneté, en lien avec les services de l'ASE et les magistrats (anniversaires, nuitée chez un copain, inviter un ami au Foyer pour dormir...), et penser les activités de quotidienneté pour les proches : venir donner le bain, faire les devoirs, accompagner une sortie, ...),

**Orientation stratégique n°4 : Renforcer l'accompagnement en santé des enfants protégés**

**Actions :**

- ▶ Poursuivre le programme Pegase pour les services de petite enfance, évaluer l'opportunité d'entrer dans l'expérimentation Santé protégée
- ▶ Renforcer l'accompagnement en santé des enfants et des jeunes hébergés : développer les partenariats avec les centres de santé en territoire et identifier des besoins en médecine générale et de spécialité
- ▶ Développer les formations aux premiers secours en santé mentale (PSSM)

### 3.3. Favoriser l'expression des publics accompagnés et leur pleine participation aux décisions les concernant

Favoriser l'expression des publics accompagnés et leur pleine participation aux décisions les concernant est essentiel pour garantir des services adaptés et respectueux de leurs besoins. Conscient de cet enjeu, l'EPDEF déploie plusieurs initiatives visant à donner la parole aux jeunes et à renforcer leur implication dans la vie institutionnelle. Ainsi, des groupes d'expression, notamment dans les MEA, permettent aux jeunes de partager leurs ressentis et propositions. De plus, des réunions de délégués avec la direction du pôle hébergement sont mises en place pour encourager un dialogue constructif.

L'expression des personnes accompagnées est également soutenue par la cellule de veille aux droits des usagers, où un représentant des parents et un représentant des jeunes ont pu participer à certaines réunions. Enfin, cette dynamique participative s'étend jusqu'au Conseil d'Administration, au sein duquel un représentant des jeunes siège, affirmant ainsi leur rôle actif dans les décisions qui les concernent. En intégrant ces pratiques, l'EPDEF améliore la qualité des services proposés tout en renforçant l'autonomie et le pouvoir d'agir, dans le respect de leurs droits des publics accompagnés.

#### **Orientation stratégique n°1 : Améliorer la participation des publics accompagnés, jeunes et familles, dans le fonctionnement et l'organisation des services de l'EPDEF (en relais avec les projets de Pôle et de service)**

##### **Actions :**

- ▶ Formaliser le cadre de réalisation des groupes d'expression et communiquer sur cette modalité de participation, suivre leur effectivité
- ▶ Rendre accessible physiquement ou virtuellement le lieu de vie de l'enfant aux personnes ressources de l'environnement de l'enfant, mener une réflexion concernant les possibilités de venues des proches qui comptent pour l'enfant en institution, sur les temps de quotidenneté
- ▶ Mettre en place une formation/sensibilisation sur l'empowerment auprès des professionnels
- ▶ Déployer une modalité de préparation des Conseils d'Administration de l'EPDEF avec les représentants des publics accueillis, pour faciliter leur expression

#### **Orientation stratégique n°2 : Adapter les outils de recueil de l'expression des usagers et de leur famille en les simplifiant et en les modernisant (dématérialisation)**

##### **Actions :**

- ▶ Dématérialiser les questionnaires de satisfaction à destination des personnes accompagnée et de leurs parents
- ▶ Mettre à disposition des boîtes à idées anonymes dans tous les services, et permettre leur dépouillement de manière pédagogique, avec les professionnels et les jeunes
- ▶ Adapter tous les outils de la loi 2002-2 pour faciliter leur compréhension et leur accessibilité et créer avec les publics accompagnés et les professionnels une charte de la bientraitance illustrée et accessible

#### **Orientation stratégique n°3 : Favoriser l'expression et la participation des usagers et de leur famille à travers les temps forts et événements portés par l'EPDEF**

##### **Actions :**

- ▶ Aller chercher l'expression des parents lors des événements, des moments conviviaux
- ▶ Inviter, convier les jeunes et leurs parents pour l'élaboration de certains événements, aux comités de pilotage, avec le soutien du service événementiel de l'EPDEF

#### **Orientation stratégique n°4 : Améliorer la traçabilité de l'expression et de la participation des personnes accompagnées et de leurs parents**

##### **Actions :**

- ▶ Tracer l'expression et la participation des usagers notamment à travers les PAP, les rapports d'échéance, et toutes les modalités de participation
- ▶ Systématiser les retours sur le recueil de leur expression et les effets positifs de cette expression

### 3.4. Moderniser l'action et le pilotage des différentes directions et ressources de l'Administration Générale

#### 3.4.1. La communication et l'évènementiel

Le diagnostic interne réalisé dans le cadre du présent projet d'établissement pointe de manière précise les besoins institutionnels en matière de communication, et les attentes des équipes.

Le développement croissant de l'EPDEF ces dernières années nécessite de retravailler autour de l'interconnaissance entre les services et leurs projets, ainsi qu'entre les professionnels. En ce sens, l'équipe de la communication/évènementiel participe à la démarche de création de lien, de soutien, et de cohésion au sein de l'institution.

#### **Orientation stratégique 1: Structurer un service Communication/Evènementiel au sein de l'Administration Générale avec une organisation repérable pour tous (mutualisation en Direction commune EPDAHAA/EPDEF)**

##### **Actions :**

- ▶ Déployer une Direction de la communication, constituée d'une Direction référente, d'un chargé de communication et d'un chargé d'évènementiel, de manière commune pour l'EPDEF et l'EPDAHAA
- ▶ Identifier les besoins en termes de communication (interne et externe) pour fixer les priorités, en soutien au présent projet stratégique et à la direction commune
- ▶ Définir une feuille de route Communication/Evènementiel, suivie à l'échelle institutionnelle en lien avec le futur Comité de suivi du projet stratégique

#### **Orientation stratégique 2 : Développer des outils et concevoir des évènementiels favorisant une dynamique d'interconnaissance et de cohésion à l'échelle de l'EPDEF, et intervenant en soutien de la direction commune**

##### **Actions :**

- ▶ Mettre en place un journal interne avec un format attractif : informations sur la vie institutionnelle et des services
- ▶ Créer une cartographie des activités par territoire et la rendre disponible sur l'intranet et le site internet, développer les supports de présentation des services
- ▶ Maintenir une forte dynamique évènementielle de cohésion autour des publics accompagnés, et développer des journées découverte, d'interconnaissance et des temps forts à destination des professionnels

#### **Orientation stratégique 3 : Développer la présence numérique et l'actualité sur les réseaux sociaux pour rendre l'établissement visible et valoriser son activité**

##### **Actions :**

- ▶ Actualiser le site internet de manière régulière
- ▶ Communiquer sur les réseaux sociaux, mettre en avant les évènements mis en place, les « réalisations » des jeunes : meilleure fréquence de publication, contenus plus visuels et attractifs, informations plus ciblées et spécifiques, plus de témoignages

#### 3.4.2. Le système d'information

Un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des agents de l'établissement.

La répartition des recours au service SI suite à un incident montre que les utilisateurs ont des besoins d'intervention variés. La majorité signalent une sollicitation mensuelle, indiquant des incidents réguliers mais gérables. Un groupe d'une vingtaine de personnes déclare n'avoir besoin d'assistance qu'une fois par an, ce qui peut suggérer une utilisation plus stable ou moins intensive des systèmes SI. Enfin, un groupe de moins de 10

personnes mentionnent un recours plusieurs fois par mois, ce qui peut indiquer des besoins plus complexes ou une instabilité des outils pour ces utilisateurs.

Ces résultats suggèrent que, bien que le service SI gère un flux constant de demandes, des actions pourraient être mises en place pour réduire la fréquence des incidents. Les utilisateurs les plus sollicitant pourraient bénéficier de solutions ciblées, comme la formation, l'amélioration des équipements, ou des mesures de maintenance préventive.

Si le recours au service SI est généralement bien réparti, une attention particulière aux utilisateurs les plus fréquents et une analyse des types d'incidents récurrents pourraient aider à améliorer la stabilité et la satisfaction des utilisateurs dans le nouveau projet.

#### **Orientation stratégique n°1 : Créer une stratégie qui vise à créer un environnement de travail plus connecté et fonctionnel, aligné sur les besoins des collaborateurs**

##### **Actions :**

- ▶ Mettre en place un outil de traitement et de suivi des tickets informatiques
- ▶ Améliorer la connexion internet des sites (en fonction de la taille des services)
- ▶ Equiper les différentes structures de bornes WIFI (accès professionnels, accès « visiteurs »)
- ▶ Déployer de la formation sur les logiciels utilisés à l'EPDEF (notamment pour les nouveaux utilisateurs)
- ▶ Dématérialiser les fiches de paye
- ▶ Achat d'un logiciel pour le vote électronique
- ▶ Dématérialiser les frais de déplacement

#### **Orientation stratégique n°2 : Renforcer la connectivité et la réactivité des équipes, tout en leur offrant des outils de communication plus modernes et pratiques**

##### **Actions :**

- ▶ Changement du matériel mobile
- ▶ Amélioration de la couverture réseau
- ▶ Passage en téléphonie sur ordinateur ou sans fil (téléphonie fixe)

#### **Orientation stratégique n°3 : Déployer des outils collaboratifs par service pour mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque équipe**

##### **Actions :**

- ▶ Formation pour une meilleure utilisation des outils existants
- ▶ Meilleure visibilité entre les outils (emails, calendriers, partage de fichiers)

#### **Orientation stratégique n°4 : Améliorer la fluidité du travail et favoriser la collaboration et l'accès à l'information au sein de l'organisation**

##### **Actions :**

- ▶ Accès aux informations de contact des collègues, aux actualités internes
- ▶ Partage de documents
- ▶ Formulaire administratifs
- ▶ Réfléchir pour optimiser un intranet commun avec l'EPDAHAA

#### **3.4.3. Les affaires financières**

Depuis 2017, l'EPDEF a fait le choix de centraliser la gestion comptable et financière au niveau du siège. L'objectif consistait à harmoniser les pratiques d'achats, à optimiser la gestion budgétaire de l'établissement, à piloter l'activité, à sécuriser et harmoniser les pratiques professionnelles.

Depuis 2018, l'EPDEF a connu un développement exponentiel de son offre de service. Ces nouveaux projets ont amené une diversification des sources de financement nécessitant une technicité et de la réactivité dans les productions à réaliser. Dans ce même temps, l'organisation budgétaire et financière n'a pas évolué. Elle atteint

désormais ses limites notamment dans un contexte de développement encore à venir d'ici 2027 (ouverture de 4 maisons d'enfants supplémentaires).

La centralisation de cette fonction au sein de l'administration générale, dans ce nouveau contexte, aboutit à une saturation de demandes et des délais de réponses allongés ne permettant pas la réactivité attendue sur le terrain pour les usagers en termes d'engagement budgétaire.

Les équipes de terrain, et parfois managériales, font le constat d'un manque de communication sur la disponibilité des budgets notamment en temps réel.

L'administration générale, et notamment le service financier, doivent avoir un rôle d'appui aux pôles et de contrôle.

L'absence ou l'insuffisance de contribution au budget général par la mise en œuvre de frais de siège affectés aux budgets des services induit une insuffisance de moyens pour mettre en œuvre les missions du service financier telles qu'attendues. D'autant plus, que les développements en personnel se sont massivement effectués au sein des pôles et très peu à l'administration générale.

Dans l'organisation actuelle, bien que les optimisations des postes de directions entre EPDAHAA-EPDEF dans le cadre de la direction commune soient gages de sécurisation et de compétence, ce modèle avec des intérimaires, atteint ses limites dans un contexte de développement.

Le suivi des budgets se réalise uniquement avec la vision « dépense » par les pôles sans visibilité des recettes. Cette situation ne permet pas le pilotage des budgets par les directions de pôle qui ne peuvent pas en avoir une totale lisibilité en temps réel. Cette situation constitue potentiellement un risque et impacte le fonctionnement des services.

En outre, cela ne correspond pas à un pilotage permettant d'assumer la responsabilité d'un équilibre budgétaire d'ensemble. L'ensemble de cette responsabilité et du pilotage repose sur le directeur et la responsable des finances pour l'ensemble de l'EPDEF ce qui n'est pas gage de sécurité et surtout ne cultive pas l'autonomie de décision et responsabilité des directions de pôle.

Le pilotage du groupe 2 doit également être davantage sécurisé, nécessitant un travail conjoint et l'élaboration d'outils de pilotage et de procédures entre les pôles, la direction des finances et la direction des ressources humaines.

Par ailleurs, les budgets sont établis sur des dotations historiques ce qui ne permet pas d'interroger les cadres de fonctionnements (budgets et emplois) alors même que nous faisons le constat d'un déséquilibre des moyens entre les prestations historiques et celles récemment tarifées.

Il apparaît nécessaire de mener une réflexion globale sur la gestion et l'optimisation de la flotte automobile à l'échelle de l'EPDEF dans un contexte d'inflation très importants et d'instabilité globale.

## **Orientation stratégique n°1 : Améliorer le pilotage budgétaire au sein de l'EPDEF**

### **Actions :**

- ▶ Mettre en œuvre la méthode des coûts à la place interne permettant une équité dans la répartition de la dotation globale de financement et accompagner les pôles dans la convergence tarifaire dans le périmètre des recettes allouées.
- ▶ Améliorer le pilotage du groupe 2 en développant des outils de pilotage et des procédures entre directions de pôles, la direction des finances et la direction des ressources humaines.
- ▶ Mettre à disposition des compétences comptables et des outils à disposition des pôles pour élaborer/suivre les budgets (recettes et dépenses) et réaliser les engagements de commande au plus près des besoins avec réactivité.
- ▶ Dans le cadre de la direction commune, adapter, mutualiser et optimiser l'organisation du service financier au regard des évolutions et renforcer son expertise, son appui au pôle et sa mission de contrôle

intégrant la centralisation/pilotage des taux d'activité des prestations soumis à tarifications, et également mettre en œuvre le contrôle interne.

- ▶ Mettre en œuvre les modalités d'un dialogue de gestion entre service financier et les directions de pôles en associant les cadres afin qu'ils assurent un portage de la fonction « budget » dans leur pratique professionnelle auprès des équipes.
- ▶ Mettre en place un Plan pluriannuel d'investissement et les outils de collecte et de supportabilité budgétaire afférents.

### **Orientation stratégique n°2 : Garantir le financement de l'administration générale pour qu'il assure sa mission d'expertise, d'appui et de contrôle.**

#### **Action :**

- ▶ Mettre en œuvre progressivement les frais de siège selon l'article R314 du Code de l'action sociale et de famille.

### **Orientation stratégique n°3 : Optimiser la flotte automobile de l'EPDEF**

#### **Action :**

- ▶ Mener une étude sur l'utilisation et la gestion des véhicules à l'EPDEF en s'appuyant sur le contrôle de gestion et le contrôle interne.

#### **3.4.4. Le patrimoine**

L'EPDEF exploite certains bâtiments souvent inadaptés, vétustes et impactés de sinistres. L'évolution des besoins en matière patrimoniale doit également faire l'objet d'une nouvelle étude pour solutionner des situations insatisfaisantes de locaux anciens, inadaptés et énergivores. L'absence d'un schéma stratégique formalisé du patrimoine ne permet pas d'avoir une vision d'avenir sur chacun des bâtiments.

Un projet de rénovation de l'ensemble des salles de bain des unités de vie et une mise en conformité des cuisines ont été débuté depuis 2022, projets qui doivent se poursuivre dans les années à venir. Également, depuis 2021, l'ensemble du mobilier des unités de vie a été renouvelé. Il est nécessaire de poursuivre cette action en direction des services autonomie.

Les équipes techniques sont placées sous l'autorité des adjoints de direction et des cadres des pôles sociaux de l'EPDEF. Il est fait le constat de délais longs pour aboutir à une intervention. La stratégie de réparation consiste à s'occuper prioritairement des urgences. L'organisation actuelle de la fonction technique n'est pas la plus opérante puisque la supervision de ce domaine manque d'un véritable pilotage et d'un intérêt des responsables à s'en occuper. En conséquence, les agents techniques ont peu d'autonomie, leurs compétences sont peu reconnues et ils sont peu formés ce qui ne permet pas d'exploiter les ressources de manière optimales. La distribution du travail n'est pas optimisée et les charges de travail déséquilibrées. Certaines tâches qui leurs sont confiées n'apportent aucune valeur ajoutée au patrimoine (Navette, manutention de bouteilles d'eau, relevés des prix dans les magasins...). Dans cette organisation, et ce même temps, le service patrimoine de l'administration générale est embolisé de sollicitations correspondantes à des interventions du périmètre d'un agent technique, ce qui ne lui permet pas d'accomplir sa mission stratégique de pilotage et de contrôle dans ce domaine dans un contexte de nombreuses opérations de réhabilitations et de constructions à conduire. Dès lors, la question de la répartition des responsabilités dans ce domaine entre le service patrimoine et les directions de pôle est sans cesse interrogée. Le temps consacré au dialogue entre le service patrimoine et les pôles est insuffisant à l'heure actuelle et nécessite d'être rénové.

## Orientation stratégique n°1 : Structurer et définir la stratégie patrimoniale de l'EPDEF

### Actions :

- ▶ Conduite une réflexion sur la structuration de la gestion du domaine technique à l'EPDEF (compétence, management des agents techniques, organisation, formation)
- ▶ Déterminer les responsabilités de ce domaine entre service patrimoine du siège et les directions de pôle
- ▶ Accompagner la montée en compétence des agents techniques en fonction du modèle préalablement établi par la formation
- ▶ Affirmer le portage managérial de la fonction technique par les cadres.
- ▶ Mener une étude diagnostique et économiques sur l'opportunité de quitter les patrimoines vieillissants (MP Liévin, Achicourt, Meyabat, MF Longuenesse, TBD-TDC Longuenesse, MP St Pol, ER Etaples)

## Orientation stratégique n°2 : Conduire des chantiers de rénovation, réhabilitation et de construction

### Actions :

- ▶ Mener les opérations liées au développement des places d'accueil soutenue par le conseil départemental
- ▶ Poursuivre le plan de rénovation des salles de bains
- ▶ Poursuivre la mise en conformité des cuisines
- ▶ Poursuivre la mise en sécurité en termes d'accès des sites (contrôle d'accès, alarme PPMS)
- ▶ Mobiliser une équipe technique transversales EPDEF en fonction de chantiers spécifiques

### 3.4.5. Les achats et marchés publics

L'EPDEF dispose de plusieurs marchés publics afin d'effectuer des achats dans les conditions réglementaires de la commande publique. Néanmoins, il est relevé des difficultés dans différents domaines. L'élaboration, la conception et l'attribution des marchés publics ne font l'objet que de peu de concertation avec les utilisateurs et font l'objet de reconductions systématiques pour certains achats. La détermination du besoin étant primordiale, ce manque de concertation induit des incompréhensions, des frustrations et des erreurs de commande (conditionnements inadaptés). Il est également mis en évidence des problématiques à l'occasion des livraisons avec des frais importants et un besoin d'outils facilités pour réaliser les commandes. Le recours aux pénalités est insuffisant.

Le recours à des centrales d'achat, bien que respectant l'aspect réglementaire de l'achat, nécessite d'être modifié pour l'achat de certains types de produits. En effet, les prix des produits des centrales d'achat sont élevés, les livraisons longues et la réactivité des fournisseurs de la centrale n'est pas à la hauteur des attentes des acheteurs. Également l'étude des seuils des montants (- 40 000 € HT) de certains types d'achats à l'échelle de l'EPDEF pourrait permettre de modifier certaines techniques d'achats pour assouplir et faciliter les achats. Il est également relevé la nécessité de clarifier, communiquer et rendre lisible les règles d'achats mises en œuvre à l'EPDEF (famille d'achat, type, seuil, enseigne).

## Orientation stratégique n°1 : Améliorer la performance des achats

### Actions :

- ▶ Etablir un guide d'achat ainsi qu'une nomenclature et communiquer sur ses outils
- ▶ Mettre en place des réunions de concertation en amont des marchés publics avec les acheteurs pour mieux apprécier le besoin
- ▶ Organiser des commissions d'appels d'offre et associer les utilisateurs à la décision d'attribution des marchés.
- ▶ Améliorer le suivi facturation livraison et mettre en œuvre des pénalités

### 3.4.6. La qualité et la gestion des risques

Depuis juin 2022, la démarche qualité de l'Établissement Public Départemental pour l'Enfance et la Famille (EPDEF) s'est renforcée avec la mise en place d'un service qualité dédié. L'arrivée d'une Responsable Qualité, Gestion des risques et Relation aux usagers, suivie par une Chargée de mission qualité en novembre 2023, a permis d'insuffler une dynamique structurée.

En 2023, une cellule de veille aux droits des personnes accompagnées a été créée pour répondre aux exigences de la loi du 2 janvier 2002. Ce comité, composé de divers professionnels de l'EPDEF, œuvre à rendre les droits des usagers plus accessibles grâce à des outils adaptés. Parmi ses réalisations figure la charte de bientraitance, largement diffusée auprès des agents. Par ailleurs, un guide de gestion des actes de maltraitance et une procédure de gestion des événements indésirables ont été élaborés par des groupes de travail pluridisciplinaires, validés par le comité de direction, et diffusés à l'ensemble des équipes. Une procédure spécifique pour la gestion des réclamations des usagers a également été développée par la cellule de veille, validée et communiquée aux agents.

Dans la perspective des évaluations prévues en 2025, conformément au référentiel de la Haute Autorité de Santé (HAS), des auto-évaluations ont été instaurées dès 2023. Ces démarches participatives visent à préparer les équipes et à alimenter des plans d'amélioration continue de la qualité. Le logiciel qualité Agéval, déployé à l'arrivée de la Responsable Qualité, contribue à un suivi rigoureux des actions engagées. Sa maîtrise par les professionnels a été renforcée en 2024 à travers des formations spécifiques.

Enfin, un audit externe réalisé en 2023 a permis d'évaluer la conformité des pratiques de l'EPDEF au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Le plan d'actions issu de cet audit est en cours de mise en œuvre en partenariat avec le cabinet externe, garantissant une gestion éthique et sécurisée des données.

#### Orientation stratégique n°1 : Promouvoir la bientraitance et la lutte contre la maltraitance, notamment à travers des réflexions éthiques

##### Actions :

- ▶ Diffuser et sensibiliser les agents sur les RBPP
- ▶ Mettre en place des formations et sensibilisations institutionnelles sur la bientraitance et la lutte contre la maltraitance de façon annuelle
- ▶ Créer un groupe de réflexion éthique institutionnel
- ▶ Nommer des référents au sein des établissements/services pour faire vivre la notion de bientraitance au quotidien dans les équipes et les faire participer à la cellule de veille aux droits des usagers pour un partage d'expérience
- ▶ Réalisation du guide de prévention des actes de maltraitance

#### Orientation stratégique n°2 : Formaliser la gestion des réclamations des publics accompagnés

##### Actions :

- ▶ Formaliser un ou plusieurs outils de recueil des plaintes et réclamations
- ▶ Cadre les demandes d'accès au dossier individuel par les usagers et/ou leur famille

#### Orientation stratégique n°3 : Assurer la continuité de service en cas de crise et de risque collectif

##### Actions :

- ▶ Mettre en place une cellule de crise institutionnelle
- ▶ Formaliser les plans de gestion de crise et de continuité de l'activité, comprenant la maîtrise des risques infectieux, via une trame institutionnelle et une déclinaison de cette trame au sein des établissements/services
- ▶ Former et sensibiliser les agents sur les plans de gestion de crise et protocoles associés

## Orientation stratégique n°4 : Sécuriser les circuits des médicaments

### Actions :

- ▶ Créer une procédure sur le circuit du médicament en s'adaptant aux spécificités des établissements, des contraintes patrimoniales et des accueils d'urgence
- ▶ Auditer chaque service sur les pratiques avec une proposition de plan d'actions d'amélioration
- ▶ Intégrer au plan bleu les protocoles médicaux de première intervention actuellement en vigueur

### 3.4.7. Les ressources humaines

L'élaboration des lignes directrices de gestion permet de formaliser la politique RH, de favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées.

La stratégie de gestion des ressources humaines est définie dans le cadre de plusieurs thématiques où découlent des orientations et des actions à mener.

Le secteur médico-social et plus particulièrement celui de la protection de l'enfance depuis ces dernières années sont confrontés à de profondes mutations (réglementations, évolution des métiers, de l'offre de service, évolution des contextes d'interventions) et des tensions de recrutement et d'attractivité des métiers. De fait, la politique RH de l'établissement se doit d'accompagner ses évolutions, de répondre aux enjeux et d'accompagner les professionnels en lien avec les besoins d'accompagnement éducatif de plus en plus complexe et professionnalisé.

L'EPDEF est également un établissement qui a fortement évolué (augmentation conséquente de la masse salariale en quelques années, direction commune avec l'EPDAHAA). Ainsi les organisations mises en place précédemment doivent évoluer pour répondre au mieux au déploiement et aux enjeux de l'établissement. Une politique et organisation RH structurée permettant une fluidité d'actions doivent être repensées.

A ce titre, l'élaboration des lignes directrices de gestion permet de formaliser la politique RH, de favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées.

La stratégie de gestion des ressources humaines est définie dans le cadre de plusieurs thématiques où découlent des orientations et des actions à mener.

### 3.4.7.1 L'étude et l'évolution des effectifs

## Orientation stratégique n°1 : Adaptation des besoins humains à l'évolution des publics et aux futurs projets

### Actions :

- ▶ Réaliser un diagnostic de l'existant : cartographie des métiers
- ▶ Développer la réflexion sur la pluridisciplinarité des équipes/services/pôles pour faire évoluer les tableaux des emplois

## Orientation stratégique n°2 : Crédit d'une politique de Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences (GPMC)

### Actions :

- ▶ Mettre en place un COPIL GPMC
- ▶ Mettre à jour les fiches de poste en lien avec les fiches emplois afin de déterminer les attentes
- ▶ Mettre en place des immersions et des « vis ma vie » afin de favoriser la mobilité et de décloisonner
- ▶ Communiquer sur les possibilités d'évolution de carrière
- ▶ Améliorer le recueil des besoins de formation

### 3.4.7.2 La politique de recrutement

**Orientation stratégique n°3 : Optimisation des recrutements / Meilleure attractivité pour faciliter les recrutements**

**Actions :**

- ▶ Réviser et améliorer la procédure de recrutement (réflexion/constitution des annonces, ciblage, canaux de diffusion)
- ▶ Participer à des forums, job dating (écoles/centres de formation/Facultés) pour susciter des vocations et promouvoir les services de l'établissement
- ▶ Communiquer sur les valeurs institutionnelles et managériales, sur la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle, le plan de carrière, le développement des compétences, le télétravail (via les offres d'emploi, les réseaux sociaux tels que Facebook, Linkedin ...) pour inciter les candidat(e)s à postuler

**Orientation stratégique n°4 : Amélioration de l'accueil et de l'intégration des professionnels et des stagiaires**

**Actions :**

- ▶ Créer une procédure d'accueil et les outils à destination des nouveaux agents
- ▶ Favoriser l'accès aux événements institutionnels pour les nouveaux agents

### 3.4.7.3 La formation et le développement des compétences

**Orientation stratégique n°5 : Adaptation des compétences aux besoins des publics, des professionnels et des futurs projets**

**Actions :**

- ▶ Favoriser l'accès à la formation, aux GAPP et aux colloques
- ▶ Créer des instances d'échanges au bénéfice des « emplois isolés » dans leurs fonctions (IDE, Psychomotriciens, adjoints administratifs, cadres...)
- ▶ Mettre en place des journées thématiques à l'interne, à destination de l'ensemble de l'établissement (recenser les problématiques « terrain »)

**Orientation stratégique n°6 : Adaptation du plan de formation aux besoins des publics, des professionnels et des futurs projets**

**Actions :**

- ▶ Créer un catalogue de formation EPDEF
- ▶ Communiquer sur les différents dispositifs de formation existants
- ▶ Développer les formations aux premiers secours en santé mentale (PSSM)

### 3.4.7.4 Les conditions de travail

**Orientation stratégique n°7 : Prévention et limitation des risques professionnels et de l'usure professionnelle**

**Actions :**

- ▶ Communiquer le diagnostic de chaque service, en lien avec l'AST et piloter les plans d'actions DUERP au sein de chaque service
- ▶ Renseigner sur l'existant et le fonctionnement de l'ensemble des services pour favoriser les mobilités
- ▶ Formaliser une procédure sur les immersions au sein des services

## Orientation stratégique n°8 : Prévention des Risques Psycho-Sociaux

### Actions :

- ▶ Structurer et piloter la démarche RPS : création d'un COPIL
- ▶ Mieux communiquer sur l'existence du poste de psychologue en charge de la santé au travail et des conditions de travail

### 3.4.7.5 Les actions prioritaires en faveur de l'égalité professionnelle

## Orientation stratégique n°11 : Prévention et gestion des situations de harcèlement, de discrimination, de violence et d'agissement sexiste

### Actions :

- ▶ Communiquer sur la procédure de signalement
- ▶ Former aux violences sexistes et sexuelles et former les personnes en charge du traitement des signalements
- ▶ Nommer des référent(e)s par pôle sur les violences sexistes, sexuelles, discriminatoires et morales

## Orientation stratégique n°12 : Sensibilisation et formation à l'égalité professionnelle

### Actions :

- ▶ Communiquer sur le plan d'action égalité professionnelle et les actions mises en œuvre
- ▶ Former et sensibiliser les professionnels à l'égalité professionnelle

### 3.4.8. La qualité de vie et les conditions de travail

Depuis 2018, l'EPDEF propose différentes actions dans le cadre de la semaine nationale de la QVCT ce qui a permis de s'interroger progressivement sur une démarche QVCT plus globale. En effet, la QVCT ne peut pas être réduite à des actions ponctuelles et doit s'interroger dans le quotidien des conditions de travail des professionnels. Ainsi, peu à peu la volonté d'avoir une démarche construite à l'échelle de l'établissement a émergé. Aujourd'hui le secteur de la protection de l'enfance porte des tensions et l'EPDEF doit faire face à certains enjeux concernant notamment l'attractivité et la fidélisation des professionnels, il est donc nécessaire de penser une politique QVCT répondant tant au bien-être au travail des professionnels qu'à une qualité de service rendu auprès des publics accompagnés.

De même, les évolutions récentes de l'établissement (l'augmentation conséquente du nombre d'agents, la diversification de l'offre de service) demandent que le développement de l'EPDEF soit accompagné dans les domaines de la QVCT pour des réponses de qualité tant auprès des professionnels que des publics accompagnés.

## Orientation stratégique n°1 : Pilotage de la démarche institutionnelle QVCT au sein de l'EPDEF

### Actions :

- ▶ Créer un copil QVCT
- ▶ Piloter et accompagner l'expérimentation de la démarche QVCT et son extension progressive à l'ensemble de l'établissement

## Orientation stratégique n°2 : Réalisation d'une démarche permanente et continue de la QVCT

### Actions :

- ▶ Constituer des groupes inter-pôle composés de professionnels pour partager et mettre en œuvre leur démarche QVCT au sein de leur service (états des lieux, propositions d'actions, retours d'expérience)
- ▶ Organiser annuellement des temps de restitution des travaux des groupes



Tous les Pôles

## Projet Stratégique EPDEF 2024 – 2028

Référence :

Date de mise en application :  
1/01/2024

Date de révision :

### Orientation stratégique n°3 : Développement de compétences liées à la démarche QVCT dans les services

#### Actions :

- ▶ Former les managers à la démarche QVCT
- ▶ Informer et sensibiliser les professionnels du service RH sur la démarche de conduite de la QVCT
- ▶ Informer et sensibiliser les professionnels des services à la démarche QVCT

### Orientation stratégique n°4 : Promotion d'une culture de la QVCT auprès de l'ensemble des professionnels

#### Actions :

- ▶ Programmer annuellement des actions, ateliers permettant de favoriser une meilleure cohésion d'équipe, d'expérimenter des temps et espaces de bien-être et de bienveillance
- ▶ Participer à la semaine nationale de la QVCT par une programmation d'ateliers, d'animation de conférences sur des sujets attachés à la QVCT à partir des besoins identifiés.

### Orientation stratégique n°5 : Elaboration d'une stratégie de communication en soutien aux actions QVCT

#### Actions :

- ▶ Réaliser des campagnes de communication autour des sujets attachés à la QVCT
- ▶ Créer des supports de communication à destination de l'ensemble des professionnels de l'établissement permettant d'informer sur les étapes des actions QVCT mises en place et les bilans des actions menées
- ▶ Identifier les valeurs QVCT dans un livret d'accueil, dans le dispositif du nouvel arrivant

### 3.5. Faire évoluer l'offre de services de l'EPDEF

L'offre de service au sein de l'EPDEF s'est fortement développée depuis sa création en 1990.

L'EPDEF dispose aujourd'hui d'un vaste plateau technique, diversifie, aux compétences multiples, implanté sur un territoire allant de l'intérieur jusqu'à la côte.

Ce développement réalisé au long cours, en fonction des besoins, des innovations, de l'imagination des professionnels, en réponse à une amélioration du service rendu à l'usager, nécessite d'être maintenu et renforcé.

Le développement à venir, ne doit pas faire oublier l'existant, mais au contraire le consolider tout en accompagnant les adaptations qui seraient nécessaires.

Il apparaît primordial de « s'arrêter » sur ce qui a déjà été réalisé et conçu, afin de ne pas perdre en qualité et pertinence de projet de service. En parallèle, la volonté de continuer à innover et créer est une dynamique à entretenir au sein de l'ensemble de l'EPDEF, pour poursuivre dans une démarche active d'amélioration des réponses, en lien avec les besoins repérés.

L'attachement à la réponse la plus adaptée possible est une constante chez les professionnels, qui peuvent néanmoins déplorer un manque d'anticipation, de matériel, de mutualisation des compétences, d'interconnaissances entre services, d'implantation sur certains territoires, de communication...

L'attachement au développement de nouveaux services et dispositifs, demeure une force de l'EPDEF tout en ayant la volonté d'y associer les professionnels pour participer à l'élan créatif.

#### **Orientation stratégique n°1 : Optimiser la structuration de l'offre de service en Pôles, et les coopérations internes EPDEF, au bénéfice direct des parcours des publics accompagnés**

##### **Actions :**

- ▶ Instaurer pour les services de l'EPDEF et de l'EPDAHAA des journées thématiques et de rencontre, visant à favoriser l'interconnaissance, renforcement des savoirs, la mutualisation des expertises autour des multi-vulnérabilités de nos publics (exclusion et précarité, handicap, protection de l'enfance), en lien avec leurs territoires de vie
- ▶ Permettre des temps de partage et de travail annuels réguliers à destination des équipes d'encadrement et de direction de l'EPDEF ; pour favoriser l'interconnaissance, développer les expertises métiers et stratégies des managers et cadres de l'institution
- ▶ Evaluer l'organisation en Pôles, leur périmètre et leur impact pour les parcours et la qualité d'accompagnement dans la quotidienneté des publics accompagnés, identifier les axes possibles d'amélioration en matière de coopération interne au service des publics (admissions, souplesses d'accueil, possibilités de regards croisés entre pôle autour des situations des familles...)

#### **Orientation stratégique n°2 : Développer l'offre de service et de la mission de service public de manière harmonisée sur l'ensemble du territoire, en subsidiarité de l'existant, en lien avec les besoins repérés de territoire par l'EPDEF et les autorités départementales et régionales**

##### **Actions :**

**Préparer et développer les projets suivants, en lien étroit avec les autorités, les besoins de territoire, et l'ensemble des parties prenantes aux projets à l'EPDEF :**

##### Projets 2024 :

- ▶ Ouverture d'une maison de préparation à l'autonomie à Liévin, rue de Cracovie (redéploiement de 4 places à l'agrément)
- ▶ Poursuite de l'expérimentation de l'activité de Carpe Diem, service d'accueil de jour à Arras

- ▶ Extensions de 45 places d'AEMO et 50 places en AEMOR

Projets 2025- 2026 :

- ▶ Optimiser l'accompagnement et le plateau technique du service Ulysse (Le Portel) nouvellement créé : conforter et pérenniser l'activité de ce service
- ▶ Développer un projet d'accompagnement à seuil adapté, souple et modulable, en aller-vers, pour les publics en décrochage institutionnel (rupture multiple), mobilisant l'ensemble des savoir-faire des Pôles (les 2 SAJ, l'hébergement, le repérage TDB/TDC, AEMOR, développement éventuel d'un SAJ sur le bassin minier...)
- ▶ Afin d'équilibrer et développer l'offre de service public sur le territoire littoral : Créer et ouvrir un service de MEA de 8 places pour des enfants âgés de 6 à 12 ans au Touquet ;
- ▶ Afin de développer l'offre de service public en petite enfance, au regard du schéma départemental : débuter en 2025 les opérations tiroir visant à libérer 300m2 sur le site de la MPE de Dainville :
  - Déménagement de Mosaïque vers une maison en location (6 places en redéploiement)
  - Déménagement du service des Dragibus (3-7 ans) dans les locaux actuels de Mosaïque sur le site central EPDEF
  - Pour permettre les travaux et la création de 14 places de pouponnière au sein de la MPE de Dainville en ouverture 2027
- ▶ Afin de développer l'offre du service TDB/TDC, d'accompagner les parcours de désinstitutionnalisation et de primauté du lien affectif et d'attachement, au regard du schéma départemental : étoffement du nombre de mesures et territorialisation, et développement de l'Accueil Durable et bénévole (ADB)
- ▶
- ▶ Créer un service visant à accompagner les publics en situation de double vulnérabilité EPDAHAA-EPDEF, dans le cadre du plan des 50 000 solutions
- ▶
- ▶ Développer l'action de prévention précoce aux écrans (SAJPPE), en lien avec le besoin de couverture territoriale
- ▶ Accompagner la transformation du service du Village Famille afin de répondre aux évolutions des besoins territoriaux identifiés
- ▶ Pérenniser et développer l'activité des DVM ASE pour répondre aux besoins des territoires
- ▶ Maintenir et consolider le service DARF (initialement en PEAD) fonctionnant désormais en modalité AEMOR intensive, dans les suites des évolutions récentes de jurisprudence et des orientations définies entre le partenaire ASE et les magistrats ; faire reconnaître la spécificité du projet de cette équipe autour de l'accompagnement au retour en famille

Projets prévus pour ouverture prévisionnelle finale en 2027 :

- ▶ Afin de développer l'offre de service public en petite enfance, au regard du schéma départemental, finaliser les opérations sur le site de la MPE de Dainville : réaménager et étoffer de 14 places l'offre de pouponnière sur le site de la MPE de Dainville
- ▶ Relocaliser la MEA 2B2R au sein de nouveaux locaux transformés à Houdain, avec une extension de capacité (15 places et 5 places de MEA classique en sus)
- ▶ Créer et ouvrir un service à Avion de 10 places d'accueils classiques MEA et de 10 places Sa2O
- ▶ Afin d'équilibrer et développer l'offre de service public sur le territoire littoral : création à Saint Etienne au Mont de 10 places d'accueils classiques MEA et de 10 places Sa2O
- ▶ Déploiement d'un projet avec création de places au sein de la MEA d'Arras (12 places) et transfert du service fratrie
- ▶ Territorialisation des équipes de services de milieu ouvert et installation sur le site d'Aix-Noulette

Projets connexes relevant tout l'intérêt du département, sans perspective de déploiement identifiée pour le moment :

- ▶ Création d'un service Opti'mômes pour les petits
- ▶ Création d'un dispositif pour organiser des séjours de lien et de remobilisation à destination des jeunes

**Accompagner en lien étroit avec le partenaire ASE (DEF) un programme de pilotage, de propositions et de réalisation autour de l'accueil d'urgence (places de DAU ; de SA2O) et d'accueil relai de soirée/weekends, afin d'améliorer la qualité de parcours et d'accompagnement des jeunes confiés :**

- ▶ Temps de rencontre et de pilotage conjoint à intervalles réguliers :
  - Evaluation de l'impact sur les astreintes et propositions d'évolution par l'EPDEF sur ce sujet
  - Identification de temps de travail croisés autour des situations de jeunes revenant régulièrement en accueil d'urgence relai en soirée (évaluation et préconisations EPDEF, échanges avec les MDS, appuis DEF le cas échéant)
  - Installation d'outils de suivi en partenariat Département-EPDEF (flux d'accueil, nombre de venues, profils des jeunes...)
- ▶ Propositions effectives pour les publics fortement marginalisés (lieux ressources et soins), en lien avec le projet à seuil adapté

### 3.6. Développer les partenariats, au service des parcours des publics accompagnés

La définition du Partenariat de l'EPDEF est celle de Guy Pelletier, chercheur à l'Université de Montréal : « Le partenariat est une méthode d'action coopérative, fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel, d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif, dans la perspective d'un changement des modalités de l'action - faire autrement ou faire mieux - sur un objet commun, et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre »

L'EPDEF a identifié des recommandations pour un partenariat efficient :

- ▶ Afin d'établir une relation partenariale solide, il est nécessaire de pouvoir **identifier le besoin et les motivations** qui amène la recherche d'un partenaire.
- ▶ Chaque partenaire doit **clarifier et affirmer son identité** et être dans une posture d'ouverture à la négociation. Il s'agit de coconstruire un argumentaire qui retrace le contexte de la proposition, les motivations de chaque partenaire, **l'intérêt trouvé dans ce partenariat par chaque institution**, les finalités du travail en partenariat, la mutualisation de certaines compétences, les attentes, et surtout la mise en œuvre concrète sur le terrain.
- ▶ **Bien connaître son réseau de partenaires** pour pouvoir orienter au mieux les personnes accueillies et assurer également un soutien à des travailleurs sociaux confrontés à des situations souvent complexes et lourdes à gérer
- ▶ **Favoriser l'accompagnement en binôme partenarial** afin d'accompagner la personne dans sa globalité et articuler ensemble une réponse de qualité
- ▶ **S'informer et se former sur ce qu'est le secteur du partenaire**

L'objectif de l'EPDEF est de **mettre en synergie les compétences respectives** de chaque partenaire, au service d'un accompagnement de qualité pour les personnes accompagnée. Dans cette perspective, il est essentiel de clarifier ce que chaque partenaire apporte à l'autre. **Chaque partenaire apporte des compétences complémentaires.**

#### Orientation stratégique n°1 : Favoriser l'interconnaissance entre les équipes EPDEF/Partenaires

**Actions :**

- ▶ Organiser des stages croisés/immersions avec les partenaires
- ▶ Organiser des rencontres des partenaires en réunion d'équipe
- ▶ Cartographier les partenaires existants, par thématique et par territoire
- ▶ A chaque rencontre, formaliser une fiche signalétique du partenaire, la diffuser à l'ensemble des services de l'EPDEF et la rattacher à la cartographie

#### Orientation stratégique n°2 : Formaliser le partenariat afin de l'institutionnaliser

**Action :**

- ▶ Réaliser une convention type qui pourrait être adaptée en fonction des structures et des besoins pour identifier et formaliser nos attentes vis-à-vis du partenaire

- ▶ Etablir des critères d'évaluation/un bilan dans les conventions, nécessaires à la reconduction du partenariat
- ▶ Institutionnaliser un partenariat avec les acteurs de santé
- ▶ Institutionnaliser un partenariat avec les acteurs de l'Education Nationale et éducation spécialisée

### 3.7. Être proactifs en matière de développement durable

Dans un contexte où les enjeux écologiques et sociétaux prennent une importance grandissante, l'EPDEF se doit d'intégrer le développement durable au cœur de ses actions. Cet engagement répond à un double objectif : réduire l'impact environnemental des activités tout en sensibilisant les enfants accueillis aux enjeux de la protection de la planète. Cette démarche participative vise à former des citoyens responsables et à favoriser des pratiques écoresponsables dans le quotidien des structures.

#### Orientation stratégique n°1 : Définir et mettre en œuvre une politique institutionnelle de développement durable

##### Actions :

Élaborer une charte de développement durable :

- ▶ Associer les équipes pluridisciplinaires, les enfants, et les partenaires dans sa conception.
- ▶ Inclure des engagements sur la gestion des ressources (eau, énergie, papier) et sur les pratiques éthiques.

Former le personnel :

- ▶ Organiser des sessions de sensibilisation sur les enjeux écologiques et les pratiques durables

Créer un comité de pilotage développement durable incluant des représentants des personnes accompagnées.

Mettre en place des actions de mobilité durable

- ▶ Promouvoir des modes de transport durables pour le personnel, comme le covoiturage, les transports en commun ou le vélo.

Mesurer et suivre les progrès :

- ▶ Mettre en place des indicateurs clés (réduction des déchets, consommation d'énergie, émissions de CO2).
- ▶ Publier un rapport annuel sur les avancées et ajuster les actions si nécessaire.

#### Orientation stratégique n°2 : Promouvoir des actions concrètes en faveur du développement durable avec et pour les personnes accompagnées

##### Actions :

Mettre en place des projets participatifs :

- ▶ Organiser des ateliers sur le tri des déchets et le recyclage (tri sélectif, composteur, pratiques réglementaires)
- ▶ Initier les enfants à des écogestes du quotidien (extinction des lumières, économie d'eau)

Développer des activités de sensibilisation :

- ▶ Poursuivre la mise en place des sorties nature (visites de fermes écologiques, parcs naturels) et des actions citoyennes écologiques

Promouvoir une alimentation durable :

- ▶ Sensibiliser les enfants et les équipes à la lutte contre le gaspillage alimentaire

Réduire l'impact écologique des infrastructures :

- ▶ Installer des équipements écoénergétiques :



Tous les Pôles

## Projet Stratégique EPDEF 2024 – 2028

Référence :

Date de mise en application :  
1/01/2024

Date de révision :

- Installer des équipements à faible consommation d'énergie (ampoules LED, appareils certifiés basse consommation, etc.)
- Mettre en œuvre des actions d'isolation thermique (pose de double vitrage, isolation des combles, etc.).
- ▶ Favoriser des achats responsables (matériels durables, produits d'entretien écologiques)

Intégrer la dimension Développement Durable dans l'ensemble des évènements institutionnels

---

## 4. ANNEXES

- ▶ Synthèse du PE

*Décret n° 2024-166 du 29 février 2024 relatif au projet d'établissement ou de service des établissements et services sociaux et médico-sociaux : « Le projet est mis à disposition (...) des personnes accueillies ou accompagnées et de leur entourage dans un format adapté permettant à toute personne d'en prendre connaissance. »*

- ▶ Plan de communication du PE
- ▶ Plan d'actions global du PE (Agéval) intégrant la mention des pilotes d'action et les modalités de suivi



**Etablissement Public  
de l'Enfance et Famille**

**1, rond-point Baudimot  
62000 ARRAS**

 **03 21 71 51 32**

 **www.epdef.fr**