



Arras, le 6 Mars 2020

Chambre Régionale des Comptes
Monsieur le Président
Monsieur Frédéric ADVIELLE

14 rue du Marché au Filé
62012 ARRAS Cédex

greffe



Direction Générale

Dossier suivi par :

Sophie BELLENGIER

Tél : 03 21 71 51 32 - 1005

Fax : 03 21 71 52 90

sophie.bellengier@epdef.fr

Réf : 03/2020

Objet :

Rapport d'observations

Monsieur le Président,

Par courrier du 5 février 2020, vous m'avez transmis le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes des Hauts-de-France relatif au contrôle de la gestion de l'Etablissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille pour les exercices 2013 et suivants.

Je tiens en tout premier lieu à adresser mes remerciements à Monsieur FREEL, Premier conseiller ainsi qu'à Madame LEBRUN, vérificatrice, pour la qualité des échanges que nous avons eus lors du déroulement du contrôle, ainsi que pour l'utilité des analyses et propositions formulées. Ces dernières consolident et étayent, dans leur globalité, les objectifs poursuivis par notre politique institutionnelle récemment renouvelée.

La Chambre souligne la cohérence de la stratégie portée par le nouveau projet d'établissement (2018-2023) et le bienfondé des actions qui en découlent. Nous nous sommes en effet attachés à lui conférer une dimension programmatique en vue d'en faire un réel levier du pilotage de l'établissement. Ce projet soutient l'ambition d'opérer des évolutions – dont plusieurs sont d'ores et déjà effectives – sur un ensemble de composantes majeures de l'établissement : gouvernance, gestion des ressources, communication, qualité des accompagnements, adaptation de l'offre de service.

Sur ce dernier aspect, comme l'a souligné la Chambre, l'EPDEF en tant « qu'opérateur de premier plan » se veut porteur de solutions face aux besoins, y compris les plus sensibles, relevant du champ des politiques Départementales enfance-famille-jeunesse.

En ce domaine, au regard des indicateurs socio-économiques du Pas-de-Calais, les défis ne manquent pas. Ceux-ci appellent la mise en œuvre d'une dynamique partenariale particulièrement soutenue, laquelle est érigée au rang de priorité mutuelle entre les services du Département et ceux de l'EPDEF. La Chambre note à cet égard que « l'EPDEF œuvre en étroite liaison avec les services

du Département» tant au niveau central qu'au niveau territorial. Ce travail réticulaire s'opère également avec les services de la Caisse d'Allocations Familiales pour le développement de prestations innovantes et l'extension de certains dispositifs.

Au plan de la gestion financière, la Chambre relève que « l'établissement a su maîtriser l'évolution de ses charges ». Elle souligne en outre que la relative modicité des dépenses d'administration générale et de missions transversales conduit à ce que « les ressources humaines [soient] très majoritairement mobilisées par la protection et la prévention, conformément à la mission d'un établissement social et médico-social ».

Des marges de progrès sont cependant mentionnées, à juste titre. En particulier, la situation budgétaire de ces dernières années, affectée par les conséquences d'une sous-activité réalisée en 2014 et 2015, a engendré pour les années suivantes quelques difficultés en matière de gestion. Avec pour conséquence certains non-rattachements de charges en fin d'exercice, justifiant l'affirmation selon laquelle « la maîtrise des procédures comptables est perfectible ». En outre, le décalage dans le versement des dotations a pu placer la trésorerie nette de l'établissement dans une situation de relative tension.

Une stratégie d'ensemble a été entreprise en vue de remédier à ces problématiques.

En premier lieu, un travail de régulation de l'activité réalisée a permis, via l'ajustement des prestations offertes par certains services, d'assurer l'atteinte – et même le dépassement - des objectifs Départementaux fixés depuis 2016. D'où un effet positif s'agissant du niveau des recettes perçues. Cet effet a par ailleurs été renforcé par le versement plus régulier des dotations mensuelles (environ le 10 de chaque mois) à la suite d'une concertation avec les services du Département ; la trésorerie de l'établissement s'en est trouvée sensiblement améliorée.

En second lieu, le développement de l'offre de service de l'EPDEF (plusieurs créations / extensions de services sur la période récente) a concouru à l'octroi de nouvelles recettes qui ont eu un impact vertueux sur l'équilibre budgétaire.

En dernier lieu, diverses mesures d'économie de moyens ont permis d'ajuster le niveau des charges à celui des recettes (relocalisation de services, non-remplacement de certains postes dont deux de directions, contrôle accru du recours aux contrats temporaires...). S'agissant par exemple du déménagement du service AEMO, la Chambre « relève favorablement les efforts de l'EPDEF pour rationaliser ses coûts ».

Dans sa conclusion relative à l'analyse financière, le rapport témoigne d'une évolution positive : « La situation financière, avec une capacité de désendettement de 4,4 ans, est satisfaisante. Elle s'est appréciée, depuis 2016, avec l'augmentation de la capacité d'autofinancement brut et le désendettement ».

Sur d'autres pans du fonctionnement de l'EPDEF, tout en relevant que « l'organisation interne de l'établissement public a évolué sur la période sous revue dans le sens d'une meilleure transversalité » la Chambre émet des remarques à

l'égard d'un déficit de juridicité perçu dans certains domaines. Il s'agit essentiellement de sujets qui n'avaient, lors du contrôle, pas encore pu être saisis par les diverses réorganisations en cours.

S'il est évidemment malaisé d'apporter un éclairage sur la façon dont ont été antérieurement appréhendées certaines questions soulevées par le rapport, l'EPDEF fait siennes les recommandations y afférentes. Nous y remédions dès lors progressivement en imprimant une maîtrise juridique accrue sur les thématiques ayant fait l'objet de points de vigilance. Différentes actions ont d'ores et déjà été menées dans ce cadre (renforcement du service de la commande publique, nouveaux outils de pilotage des ressources humaines, modification des conditions d'organisation du conseil d'administration...).

Le rapport évoque in fine le fonctionnement de certains services éducatifs et, plus globalement, les modes d'accompagnement des enfants et familles.

La Chambre note que « l'intérêt des enfants est au cœur des préoccupations des professionnels » et souligne que la politique institutionnelle « témoigne également d'une attention particulière portée au lien entre l'enfant et ses parents ainsi qu'au respect du droit des usagers ». Il s'agit en effet de sujets de première importance pour l'EPDEF, en congruence avec les orientations de la politique Départementale de l'enfance et de la famille.

Certaines difficultés sont au demeurant relevées. Notamment, le formalisme requis dans les accompagnements mis en œuvre fait parfois défaut (absence d'homogénéité de certains dossiers de l'utilisateur, livrets d'accueil et projets individualisés parfois non actualisés). Cela concerne principalement les services assujettis à l'urgence et/ ou réalisant des prises en charge parfois de très court terme. Cependant, l'EPDEF ne s'accommode pas de cet écueil.

En effet, l'établissement a engagé cette dernière année différentes démarches tendant à revisiter les documents relatifs aux prises en charge. La Chambre indique d'ailleurs à ce sujet que « (...) l'EPDEF s'est engagé dans la mise en œuvre du projet pour l'enfant, ce qui traduit une démarche volontariste de sa part... » et que le « DIPIC est régulièrement établi », même si le délai de 15 jours pour l'élaborer est difficilement tenu.

En outre, des crédits ont été inscrits au sein de la section d'investissement du budget primitif 2020 en vue de l'acquisition d'un logiciel dédié au dossier dématérialisé des personnes accompagnées. Il convient toutefois de prévoir que, compte tenu de la pluralité de services et de l'étendue géographique de l'EPDEF (environ 40 services implantés sur 20 sites), le déploiement de cet outil ne pourra se faire que par étapes. Partant, cette démarche ne se révélera fructueuse qu'à l'issue d'une montée en charge qui, quoique soutenue, sera nécessairement progressive dans le temps.

D'autres points sensibles, plus exogènes, sont également mis en exergue. En effet, la nature et la diversité des missions exercées par l'EPDEF et, plus généralement, le rôle important que lui confère son positionnement au sein du Département, conduisent à ce que le contexte singulier que connaît la protection de l'enfance dans le Pas-de-Calais se répercute de façon particulièrement

prégnante au sein de l'institution (volume élevé d'activité en internat éducatif comme en milieu ouvert, majorité d'enfants accueillis en urgence présentant des problématiques souvent multiples et complexes, proportion importante de situations de handicap – notamment troubles du comportement, acuité des difficultés familiales rencontrées ...) . Pour autant, par l'engagement important des professionnels de l'EPDEF et le soutien actif du Département, les réponses développées par l'établissement tendent constamment à se situer à la hauteur des enjeux que nous connaissons.

A cet égard, le rapport d'observations mentionne en effet que « l'établissement assume, au vu des éléments contrôlés par la Chambre dans le cadre d'une enquête nationale des juridictions financières, de façon satisfaisante ses missions d'opérateur de la protection de l'enfance... ».

Cette reconnaissance ainsi témoignée conforte une politique institutionnelle au sein de laquelle l'adaptabilité de l'offre de service et la recherche de qualité sont inscrites en point de mire. Il s'agit d'une démarche nécessairement évolutive dont les différents axes s'apparient avec les recommandations et marges de progrès définies par la Chambre.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

François NOËL

Directeur Général

