

DÉPASSE

Démarche Expérimentale
Pour Accompagner, Soutenir
et Soigner les Enfants

Rapport d'analyse de la phase 1 du projet
Synthèse - Janvier 2026

Projet Lauréat de l'appel à projet de la CNSA
« Expérimenter pour accompagner l'évolution
de l'offre médico-sociale et l'adaptation des
réponses aux besoins des personnes » 2024

Sous la coordination de :

Elsa Kowalczyk,
Directrice adjointe
Transformation de l'offre et
Droits des personnes, ALEFPA,
Cheffe de projet DÉPASSE

Auteures :

Christel Beaucourt,
Professeure des universités
IAE Lille, Université de Lille
Laboratoire LUMEN (ULR 4999)

Elsa Kowalczyk,
Directrice adjointe
Transformation de l'offre et
Droits des personnes, ALEFPA

Laëtitia Roux,
Maîtresse de Conférences HDR
IAE Lille, Université de Lille
Laboratoire LUMEN (ULR 4999)

Avec le soutien de la
Caisse nationale de
solidarité pour l'autonomie



*Le contenu de ce rapport est protégé.
Toute diffusion, reproduction ou exploitation est interdite
sans autorisation préalable. Les auteurs et la source doivent
être cités de manière explicite en cas d'utilisation.*

INTRODUCTION GÉNÉRALE

6

PARTIE 1

ANALYSE DES CADRES JURIDIQUES, INSTITUTIONNELS ET ORGANISATIONNELS

8

Introduction

9

<u>1</u>	<u>Les enjeux du regard porté sur l'enfant</u>	<u>10</u>
1.1	Des enfants encore invisibles, dont la diversité des situations reste mal appréhendée	10
1.2	De la double vulnérabilité à un processus d'enchevêtrement des vulnérabilités	12
1.3	Au-delà des catégories, des manières de voir qui orientent les réponses	12
<u>2</u>	<u>Des politiques publiques encore cloisonnées pour un public désormais reconnu prioritaire</u>	<u>14</u>
2.1	Un enfant, deux cadres : l'angle mort persistant de l'articulation des droits, des besoins et des réponses	14
2.2	Deux secteurs en crise : des défaillances structurelles aux effets cumulatifs	15
2.3	Décloisonner les politiques publiques : une priorité partagée, une cohérence encore fragile	16
<u>3</u>	<u>Les réponses actuelles apportées aux enfants à double vulnérabilité : défaillances, réponses par défaut et initiatives émergentes</u>	<u>17</u>
3.1	Des parcours fragilisés par des prises en charge discontinues et inadaptées	17
3.2	Les réponses par défaut et de contournement : des injonctions paradoxales entre cadres, contraintes et pratiques	17
3.3	Des initiatives émergentes documentées : dynamiques en cours et enjeux soulevés	19
	Conclusion	21

PARTIE 2

ANALYSE DES DISPOSITIFS EN RÉPONSE AUX BESOINS DES ENFANTS À DOUBLE VULNÉRABILITÉ

22

Introduction

23

<u>1</u>	<u>Une analyse empirique approfondie des dispositifs accompagnant les enfants à double vulnérabilité</u>	<u>24</u>
1.1	Une constellation de dispositifs révélatrice de la complexité des situations	24
1.2	Une pluralité de matériaux pour saisir les pratiques réelles	24
1.3	Comprendre les dispositifs comme des processus et non comme des structures figées	24
1.4	Une lecture par trajectoires pour rendre visibles les continuités et les ruptures	25
1.5	Ce que révèle la comparaison entre dispositifs ALEFPA et hors ALEFPA	25
1.6	Les apports spécifiques des observations in situ	26
<u>2</u>	<u>L'hybridation organisationnelle comme clé de lecture des dispositifs de prise en charge</u>	<u>27</u>
2.1	L'hybridation organisationnelle : une réponse à la double vulnérabilité	27
2.2	Une analyse multidimensionnelle des dynamiques d'hybridation	27
2.3	La réflexivité collective et la régulation conjointe comme conditions de stabilisation	28
2.4	L'hybridation comme trajectoire et non comme état	28
2.5	Les tensions constitutives de l'hybridation	28
2.6	Hybridation et transformation des cultures professionnelles	28
2.7	Invariants, mécanismes et moteurs : une lecture systémique de l'hybridation	28
2.8	L'hybridation comme travail invisible de mise en cohérence	29
<u>3</u>	<u>Leviers, freins et conditions organisationnelles de soutenabilité des dispositifs hybrides</u>	<u>30</u>
3.1	Les invariants qui facilitent et sécurisent la prise en charge	30

3.2	Les mécanismes d'optimisation et d'apprentissage organisationnel	31
3.3	Les freins structurels et les fragilités persistantes	31
3.4	Les effets concrets de l'hybridation sur les parcours des enfants	31
3.5	L'usure des collectifs comme enjeu central de soutenabilité	31
3.6	L'hybridation face aux temporalités institutionnelles	31
3.7	La maturation du travail d'hybridation	32
	Conclusion	35

PARTIE 3

SOUTENABILITÉ, DURABILITÉ ET TRAJECTOIRES DES MODÈLES HYBRIDES	36
---	-----------

	Introduction	37
<u>1</u>	<u>Ce que révèlent les dispositifs hybrides sur le fonctionnement réel du système</u>	<u>39</u>
1.1	Les dispositifs hybrides comme révélateurs structurels des limites du système	39
1.2	Le déplacement de la vulnérabilité comme mécanisme central de la soutenabilité	39
1.3	Le déplacement de la vulnérabilité : un mécanisme central et structurant	40
1.4	Une vulnérabilité institutionnelle mise au jour par l'analyse	40
1.5	Les désajustements de temporalités comme facteur central de vulnérabilité	40
<u>2</u>	<u>Comprendre la soutenabilité et la durabilité de l'action publique</u>	<u>42</u>
2.1	Une dynamique multi-niveaux de l'hybridation organisationnelle	42
2.2	Créativité professionnelle, régulation organisationnelle et arbitrages institutionnels	42
2.3	Soutenabilité et durabilité : un cadre d'interprétation transférable	44
2.4	Le rétablissement croisé comme clé de lecture systémique	44
2.5	Portée, conditions et limites du modèle d'analyse	46
	Conclusion	47

CONCLUSION GÉNÉRALE	48
----------------------------	-----------

LES FICHES-OUTILS : REPÈRES POUR L'ACTION COLLECTIVE	50
---	-----------



Introduction générale

Les enfants dits « à double vulnérabilité », relevant à la fois de la protection de l'enfance et du champ du handicap, occupent aujourd'hui une place singulière dans les politiques publiques. De plus en plus reconnus comme un public prioritaire, ils demeurent pourtant au cœur de difficultés structurelles persistantes : invisibilité statistique, cloisonnement institutionnel, fragmentation des responsabilités, discontinuités de parcours et réponses fréquemment construites dans l'urgence ou par défaut. Leurs trajectoires, marquées par l'enchevêtrement de vulnérabilités sociales, psychiques, éducatives et institutionnelles, mettent à l'épreuve des cadres d'action publique historiquement organisés par secteurs, par catégories administratives et par dispositifs spécialisés.

Ce que révèlent ces parcours dépasse largement la situation de ce public spécifique. À travers eux se donnent à voir les tensions contemporaines de l'action publique : difficulté à penser la complexité autrement que comme une exception, réponses tardives face à des vulnérabilités cumulatives, dépendance croissante à des dispositifs situés aux marges des cadres ordinaires pour contenir ce que le système ne parvient plus à absorber. Les enfants à double vulnérabilité apparaissent ainsi moins comme un public « à part » que comme un révélateur particulièrement aigu des impensés, des arbitrages implicites et des fragilités structurelles des politiques sociales, médico-sociales et sanitaires.

Le rapport DÉPASSE s'inscrit dans ce contexte. Il ne vise ni à produire un état des lieux supplémentaire des manques et des défaillances, ni à promouvoir des solutions ou des modèles présentés comme innovants. Son ambition est plus structurante :

- analyser ce que les parcours des enfants à double vulnérabilité révèlent du fonctionnement réel des politiques publiques, des cadres juridiques et des organisations ;
- comprendre comment la complexité est aujourd'hui absorbée, déplacée ou contenue par les acteurs et les dispositifs ;
- et interroger les conditions dans lesquelles l'action publique parvient à tenir, souvent au prix de fortes tensions, sans pour autant se transformer durablement.

La présente synthèse ne constitue ni un résumé exhaustif ni une version simplifiée du rapport. Elle propose une lecture transversale et structurée de ses apports principaux, en mettant en évidence les déplacements de regard opérés, les mécanismes analysés et les lignes de tension

qui traversent l'ensemble du travail. Le rapport opère plusieurs déplacements de regard majeurs. Il dépasse d'abord une lecture strictement catégorielle de la « double vulnérabilité » pour analyser des processus d'enchevêtrement de vulnérabilités, évolutifs et cumulés, qui excèdent durablement les cadres sectoriels existants. Il montre ensuite que les difficultés rencontrées ne relèvent pas uniquement des situations individuelles des enfants ou des familles, mais qu'elles sont aussi produites par les organisations et les cadres institutionnels eux-mêmes : cloisonnement des droits et des réponses, désajustement des temporalités, invisibilisation de certains publics et des coûts réels de la continuité. Son objectif est double : permettre une lecture autonome des enseignements essentiels du rapport, tout en donnant à voir la cohérence d'ensemble qui justifie, et appelle, une lecture approfondie du document complet.

La synthèse est structurée en trois grandes parties, correspondant à trois niveaux d'analyse complémentaires, auxquelles s'ajoute un ensemble de fiches-outils conçues comme un prolongement direct, et non comme une traduction simplifiée, des analyses développées.

La première partie revient sur les cadres de pensée, les catégories et les angles morts qui structurent la manière dont les enfants à double vulnérabilité sont identifiés, nommés et appréhendés. Elle met en évidence l'invisibilité persistante de ces enfants dans les outils de connaissance et de pilotage, les limites des approches statistiques existantes et la difficulté à saisir des situations qui ne se laissent pas réduire à des périmètres administratifs stables. Cette partie propose un déplacement conceptuel central : dépasser une lecture en termes de « double vulnérabilité » pour analyser des processus d'enchevêtrement de vulnérabilités, évolutifs et cumulatifs. Elle interroge également les cadres d'interprétation mobilisés (comportements-problèmes, comportements défis, situations complexes, philosophie du rétablissement), en montrant que les manières de qualifier les situations ne sont jamais neutres, mais orientent directement les réponses construites.

La deuxième partie de la synthèse est centrée sur l'analyse empirique approfondie des dispositifs accompagnant des enfants à double vulnérabilité, et plus particulièrement sur les dispositifs d'hybridation organisationnelle. Elle repose sur l'étude détaillée d'un ensemble de dispositifs, dont un corpus central porté par l'ALEFPA, complété par des dispositifs hors ALEFPA analysés

à des degrés variables. Ces études de cas ne sont pas mobilisées à des fins illustratives ni pour valoriser des expériences dites « innovantes », mais comme des matériaux d'analyse permettant de comprendre comment, concrètement, les organisations composent avec la complexité des parcours et les limites des cadres sectoriels.

Le parti pris méthodologique est explicite : les dispositifs sont analysés comme des processus organisationnels, et non comme des structures figées ou des modèles reproductibles. L'attention est portée sur les mécanismes d'hybridation à l'œuvre (articulation de logiques éducatives, médico-sociales, sanitaires et judiciaires ; ajustement des pratiques professionnelles ; régulations organisationnelles ; rapports aux cadres juridiques et financiers) ainsi que sur les tensions, arbitrages et fragilités qui traversent ces configurations.

À travers l'analyse comparée des dispositifs ALEFPA et hors ALEFPA, cette partie met en évidence les conditions organisationnelles qui permettent, ou, au contraire, limitent, la continuité des parcours : rôle des organismes gestionnaires comme niveaux intermédiaires de régulation, importance des collectifs professionnels, place de la réflexivité instituée, capacité à absorber l'incertitude sans la reporter intégralement sur les individus. Elle montre que l'hybridation ne relève ni d'une stratégie pleinement anticipée ni d'une simple coordination inter-institutionnelle, mais d'un travail contraint, progressif et situé, produit au fil des situations rencontrées.

L'analyse des dispositifs d'hybridation permet ainsi de déplacer le regard : il ne s'agit pas d'évaluer des dispositifs « performants » ou « défaillants », mais de comprendre comment l'action publique tient concrètement face à des situations qui excèdent durablement les cadres ordinaires. En ce sens, cette partie constitue le socle empirique du raisonnement développé dans le rapport, à partir duquel peuvent être interrogées, dans la partie suivante, les conditions de soutenabilité et de durabilité de ces formes d'action.

La troisième partie opère un déplacement analytique décisif. À partir de l'analyse des dispositifs hybrides, elle ne cherche pas à valoriser des expériences locales ni à en démontrer l'efficacité, mais à comprendre ce que leur existence, leur fonctionnement et leur fragilité révèlent du système dans son ensemble. Ces dispositifs sont analysés comme des analyseurs du fonctionnement réel de l'action publique :

ils rendent visibles les mécanismes de régulation implicite, de déplacement de la vulnérabilité et de mise sous tension des acteurs. Cette partie propose un modèle d'analyse multi-niveaux de l'hybridation organisationnelle et introduit une distinction structurante entre soutenabilité et durabilité, ouvrant une réflexion plus large sur les conditions dans lesquelles l'action publique peut intégrer la complexité des parcours sans en reporter durablement le coût sur les professionnels et les organisations.

Enfin, la synthèse s'achève par un ensemble de fiches-outils, conçues comme des repères d'action et d'arbitrage. Celles-ci ne constituent ni un catalogue de bonnes pratiques ni des solutions clés en main. Elles prolongent directement les analyses développées dans les trois parties du rapport en proposant des points d'appui pour l'action collective là où les cadres ordinaires montrent leurs limites. Ces fiches assument une posture exigeante : elles refusent les réponses isolées, mettent en évidence les interdépendances entre leviers organisationnels, professionnels, juridiques et politiques, et invitent à des arbitrages explicites portant sur la contenance, la gouvernance, la sécurisation de l'action, les temporalités et l'évaluation. Leur cohérence d'ensemble est indissociable du raisonnement développé dans le rapport et de la lecture systémique qui en constitue le fil directeur.

Structurée en trois grandes parties correspondant à trois niveaux d'analyse complémentaires, la synthèse permet de saisir la progression du raisonnement : des cadres de pensée et des angles morts qui structurent les politiques publiques, à l'analyse empirique des dispositifs d'hybridation organisationnelle, jusqu'à l'élaboration d'un modèle d'interprétation de la soutenabilité et de la durabilité de l'action publique face à la complexité. Les fiches-outils qui la complètent ne constituent pas une conclusion opérationnelle détachée de l'analyse, mais un prolongement direct du travail analytique, conçu pour éclairer les arbitrages collectifs à venir.

En ce sens, cette synthèse ne se substitue pas au rapport DÉPASSE : elle en est une porte d'entrée. Le rapport complet développe, étaye et approfondit les analyses présentées ici, en donnant à voir, dans toute leur complexité, les mécanismes à l'œuvre et les enjeux qu'ils soulèvent pour l'avenir des politiques publiques confrontées à des parcours de vulnérabilité complexe.

1

Analyse des
cadres juridiques,
institutionnels
et organisationnels

Introduction

Cette première partie propose une analyse transversale et documentée des cadres juridiques, institutionnels et organisationnels relatifs à l'accompagnement des enfants en situation de handicap confiés à l'Aide sociale à l'enfance, communément désignés comme des enfants à « double vulnérabilité ». Elle s'inscrit dans une démarche d'analyse documentaire visant à établir un état des lieux structuré des référentiels existants, tels qu'ils sont formulés dans les textes législatifs et réglementaires, les rapports institutionnels et parlementaires, ainsi que les travaux produits par les organismes nationaux de référence. Cette approche se distingue volontairement de l'analyse des pratiques et des situations de terrain, développée dans la partie suivante du rapport, afin de clarifier en amont les cadres, principes et orientations qui structurent les politiques publiques concernées.

L'analyse repose sur l'examen croisé d'un corpus étendu de publications parues depuis 2015, permettant de saisir les évolutions récentes et les constats récurrents relatifs aux politiques de protection de l'enfance, du handicap et de la santé mentale. Elle mobilise notamment les travaux du Défenseur des droits (2015, 2025), de l'Inspection générale des affaires sociales (2020, 2021, 2025), ainsi que plusieurs rapports parlementaires récents, dont le rapport Santiago (2025) sur les manquements des politiques publiques de protection de l'enfance et le rapport Saint-Pasteur (2025) consacré aux défaillances de la prise en charge de la santé mentale et du handicap. Les analyses produites par la Haute Autorité de santé (2016, 2020, 2025), la DREES, l'Observatoire national de la protection de l'enfance, ainsi que les contributions d'acteurs associatifs et de réseaux nationaux, sont également mobilisées afin d'éclairer les diagnostics, orientations et recommandations formulés au niveau national.

En s'appuyant sur ces références multiples, sans se limiter à un secteur d'intervention ni à un angle d'analyse unique, cette partie vise à restituer l'état des connaissances et des cadres de référence disponibles, à mettre en perspective les orientations des politiques publiques et à analyser les modèles organisationnels tels qu'ils sont décrits, prescrits ou encouragés dans les textes nationaux. L'objectif n'est pas d'évaluer la mise en œuvre effective de ces cadres ni leurs effets concrets sur les parcours des enfants, mais d'identifier les logiques, principes structurants, tensions et contradictions qui traversent au-

jourd'hui les politiques publiques et les dispositifs institutionnels relatifs à l'accompagnement des enfants à double vulnérabilité.

La partie 1 est ainsi structurée de manière progressive afin de rendre compte de la complexité des enjeux à l'intersection des politiques de protection de l'enfance et du handicap. Elle s'attache notamment à analyser la manière dont ces enfants sont appréhendés dans les écrits institutionnels, les difficultés de quantification mises en évidence, la diversité des profils décrits et les besoins identifiés. La notion de « double vulnérabilité » y est abordée comme une catégorie analytique pour rendre compte du cumul et de l'enchevêtrement des vulnérabilités, ainsi que des défis spécifiques que cela pose en matière de pilotage, de coordination et d'organisation des réponses publiques.

En clarifiant les cadres juridiques, institutionnels et stratégiques existants, cette partie vise enfin à poser les fondations nécessaires à la compréhension des constats issus de l'analyse du terrain et à l'examen des enjeux opérationnels développés dans les parties suivantes du rapport. Elle constitue ainsi un socle de lecture pour appréhender les limites, les leviers et les perspectives d'évolution des politiques publiques relatives à l'accompagnement des enfants à double vulnérabilité.

1

Les enjeux du regard porté sur l'enfant

1.1 DES ENFANTS ENCORE INVISIBLES, DONT LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS RESTE MAL APPRÉHENDÉE

L'identification et la quantification des enfants à double vulnérabilité apparaissent comme un enjeu toujours non résolu. Le croisement de l'ensemble des études nationales et départementales disponibles fait apparaître un manque persistant de données fiabilisées et partagées, ce qui suggère que la question posée par le Défenseur des droits en 2015 à propos des enfants à double vulnérabilité (« *qui sont-ils ?* ») reste largement d'actualité.

Les données officielles actuellement disponibles restent ainsi partielles et largement sectorisées. Elles portent, d'un côté, sur les enfants en situation de handicap accueillis dans les lieux relevant de l'Aide sociale à l'enfance, et de l'autre, sur les enfants bénéficiant d'une mesure ASE au sein des établissements et services médico-sociaux. Leur caractère relativement récent (fin 2021 et fin 2022) ne permet pas, à elle seule, de résorber lever les difficultés structurelles de production et de fiabilisation des données. Des limites reviennent de manière récurrente : l'impossibilité persistante de croiser les systèmes d'information de l'ASE et des MDPH, ainsi que les limites des enquêtes déclaratives, pouvant conduire à des écarts significatifs entre données déclarées et situations réelles, comme l'a montré une enquête départementale.

Au-delà de ces limites connues, des angles morts demeurent dans la connaissance statistique. Aucun chiffre consolidé n'existe, à ce jour, sur certaines situations d'enfants à double vulnérabilité pourtant centrales : enfants accueillis en Belgique, en lieux d'accueil non autorisés, enfants en attente d'exécution de placement ou d'accompagnement médico-social, ou encore enfants faisant l'objet d'un placement judiciaire en établissement médico-social. Cette invisibilité persistante contribue à une vision partielle de l'ampleur des situations, ce qui peut limiter la capacité à apprécier finement les besoins, à anticiper l'évolution de l'offre et à éclairer le pilotage des politiques publiques.

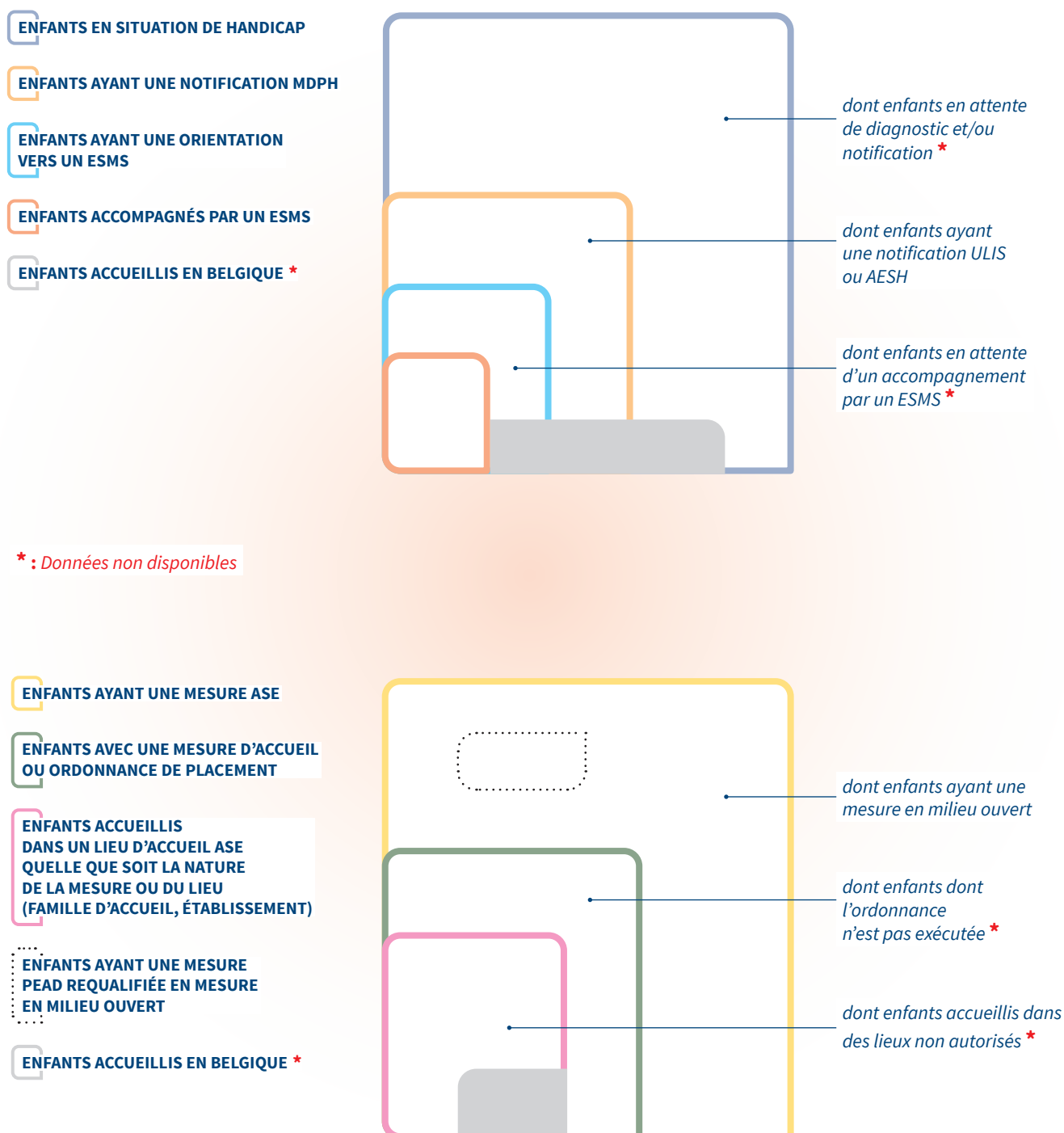
La difficulté à quantifier ces enfants semble tenir à la fois à un déficit de données et à la diversité des situations recouvertes par une même dénomination. Les chiffres disponibles varient fortement selon les définitions retenues, les périmètres d'observation et les logiques institutionnelles mobilisées. Cette hétérogénéité reflète autant la pluralité des parcours que les limites actuelles de la connaissance statistique. Les études nationales et départementales convergent néanmoins sur un point : la proportion d'enfants en situation de handicap parmi les enfants confiés à l'ASE est significative, souvent supérieure à celle observée en population générale, tout en révélant des contextes territoriaux contrastés.

Certaines études locales permettent d'aller plus loin en mettant en lumière des dimensions peu documentées à l'échelle nationale. L'exemple d'une étude départementale montre ainsi que, pour près de la moitié des enfants concernés, la situation de handicap (celle de l'enfant, d'un parent ou des deux) est étroitement liée à la décision de placement. Ces résultats invitent à interroger avec prudence les liens entre handicap, parentalité et protection de l'enfance, en écho notamment à la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées (2006) (« *en aucun cas un enfant ne doit être séparé de ses parents en raison de son handicap ou du handicap de l'un ou des deux parents* »), et ouvrent des pistes de réflexion encore peu explorées dans les travaux existants.

Les écarts observés entre les différentes sources ne traduisent donc pas seulement des divergences méthodologiques, mais peuvent aussi s'expliquer par un décalage plus structurel : celui de périmètres administratifs et de logiques institutionnelles qui ne se recoupent que partiellement. Selon les territoires, le repérage des enfants peut reposer sur une reconnaissance administrative du handicap, sur une présence effective en établissement médico-social ou sur la nature de la mesure ASE, excluant de fait de nombreuses situations intermédiaires comme par exemple les enfants en attente de diagnostic, de notification ou de place dans un établissement. Il en résulte une double invisibilité : certains enfants sont comptés plusieurs fois, tandis que d'autres risquent d'échapper au dénombrement.

À partir de l'analyse de l'ensemble des études consultées, le rapport s'attache à un travail de clarification, à la fois conceptuelle et statistique, autour des situations des enfants concernés. Il propose, dans un premier temps, une représentation synthétique de la diversité des situations (ci-après), présentée sous forme de « poupée russe », qui distingue les différentes configurations possibles entre mesure de protection de l'enfance et situation de handicap, et signale, pour chacune, l'absence ou la faiblesse des données disponibles. Cette approche visuelle vise avant tout à rendre lisible la pluralité des situations et à mettre en évidence les zones d'ombre statistiques. Elle est complétée, dans le corps du rapport, par un bilan plus détaillé et systématique de l'état de disponibilité des données pour chaque type de configuration, permettant d'en apprécier plus finement les écarts et les limites.

En mettant en regard pluralité des parcours et hétérogénéité des outils de mesure, se dessine la nécessité d'un cadre commun et clarifié de repérage et de suivi des enfants relevant simultanément de la protection de l'enfance et du champ du handicap. Toutefois, il souligne également que la difficulté à produire des données consolidées ne tient pas seulement à des limites techniques ou méthodologiques. Elle semble aussi liée à la nature des situations rencontrées, marquées par la coexistence et l'imbrication de vulnérabilités multiples, évolutives et contextuelles. C'est à partir de cette tension entre nécessité de qualifier et impossibilité de réduire que s'ouvre l'analyse de l'enchevêtrement des vulnérabilités, qui permet de mieux comprendre la complexité des situations vécues par les enfants et les limites des approches segmentées.



Typologies des situations et disponibilité des données

DÉPASSE

Démarche Expérimentale Pour Accompagner Soutenir et Soigner les Enfants

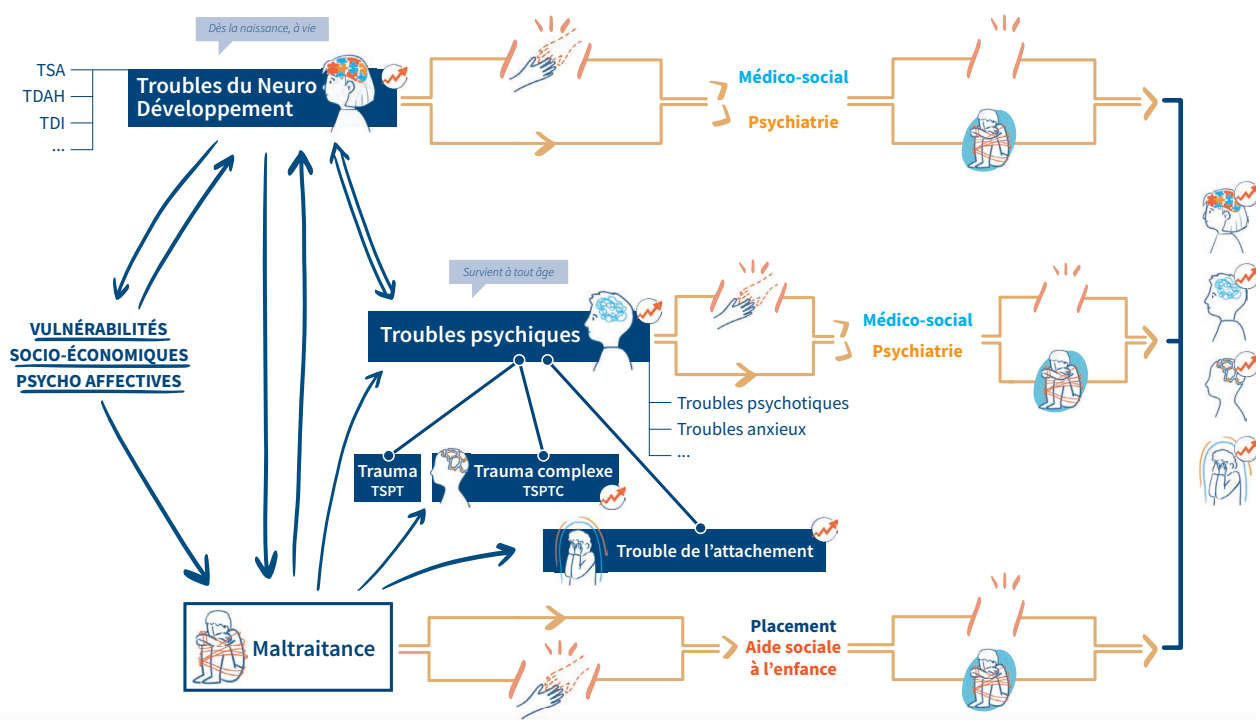
1.2 DE LA DOUBLE VULNÉRABILITÉ À UN PROCESSUS D'ENCHEVÊTREMENT DES VULNÉRABILITÉS

L'analyse des parcours des enfants confiés à l'ASE en situation de handicap invite à dépasser une lecture en termes de double vulnérabilité au profit d'une lecture en termes de processus d'enchevêtrement de vulnérabilités et de dynamiques cumulatives qui fragilisent les parcours. Ce constat repose sur une analyse approfondie et croisée des travaux scientifiques et institutionnels, ainsi que des cadres de référence existants. L'ensemble vise à rassembler et à croiser, au sein d'un même cadre de lecture, des connaissances issues de travaux et de sources variés.

C'est dans cette logique qu'a été élaborée l'infographie ci-après consacrée à l'enchevêtrement des vulnérabilités. Elle ne propose pas une représentation exhaustive de l'écosystème de l'enfant, mais un focus volontairement resserré sur trois vulnérabilités centrales (la maltraitance, les troubles psychiques et les troubles du neurodéveloppement), et sur les trois champs d'acteurs principalement mobilisés pour y répondre : la protection de l'enfance, la psychiatrie et le médico-social. Ce choix permet de rendre visibles les interactions croisées entre ces vulnérabilités et les réponses institutionnelles qui leur sont apportées, là où les approches existantes restent le plus souvent cloisonnées par secteur ou par problématique.

L'infographie propose de représenter ces vulnérabilités comme non juxtaposées, mais imbriquées : elles peuvent s'alimenter, se renforcer et s'aggraver mutuellement. Les contextes de précarité et de vulnérabilités psycho-affectives sont susceptibles d'accroître les risques de maltraitance et de troubles du neurodéveloppement (TND). Les maltraitances répétées sont largement décrites comme des facteurs importants de troubles psychiques et de psychotraumatismes complexes. À l'inverse, les troubles psychiques et les troubles du neurodéveloppement peuvent également, lorsqu'ils ne sont pas suffisamment repérés ou accompagnés, fragiliser les situations familiales et accroître les risques de maltraitance ou de placement. À ces dynamiques peuvent s'ajouter les effets des absences de prise en charge, des ruptures et des violences institutionnelles, susceptibles d'aggraver les troubles existants et de fragiliser les parcours dans la durée.

En représentant simultanément ces interactions et les logiques d'intervention des différents acteurs, l'infographie invite à privilégier une lecture plus systémique des parcours des enfants à double vulnérabilité, moins centrée sur une vulnérabilité dominante ou d'un secteur de prise en charge, mais à partir de processus imbriqués, évolutifs et cumulés, qui appellent prévention et réponses coordonnées.



Enfants confiés à l'ASE en situation de handicap :
un enchevêtrement de vulnérabilités et de dynamiques cumulatives fragilisant leurs parcours

DÉPASSE

Démarche Expérimentale Pour Accompagner Soutenir et Soigner les Enfants



1.3 AU-DELÀ DES CATÉGORIES, DES MANIÈRES DE VOIR QUI ORIENTENT LES RÉPONSES

Les dénominations et cadres de lecture mobilisés pour qualifier les enfants confiés à l'ASE en situation de handicap renvoient à un enjeu central : la manière de nommer et d'interpréter une situation influe sur la compréhension des difficultés et sur les réponses construites. Il ne s'agit donc pas seulement de vocabulaire, mais de prismes d'analyse qui élargissent ou restreignent le champ des possibles en matière d'accompagnement.

Les approches autour des comportements-problèmes et des comportements défis l'illustrent bien. La notion de comportements-problèmes, telle que définie notamment par la HAS, rappelle qu'un comportement n'est dit « problématique » qu'au regard de ses effets sur la qualité de vie de la personne, de son entourage et des professionnels ; elle invite à en chercher le sens et à considérer les facteurs de risque et de protection, notamment ceux liés au milieu de vie et à l'organisation des réponses. La notion de comportements défis (Emerson, 2016) propose une lecture plus explicitement interactionnelle : le comportement devient « défi » parce qu'il entre en tension avec un cadre donné (normes sociales, attentes institutionnelles, conditions d'environnement), ce qui conduit à déplacer le regard de l'enfant vers la relation entre l'enfant et ses contextes de vie. Cette perspective peut soutenir des réponses graduées, pensées dans une logique de prévention, de compréhension et de respect de la dignité, plutôt que d'être exclusivement envisagées comme l'application de protocoles figés.

Parmi d'autres cadres, la philosophie du rétablissement constitue une grille de lecture intéressante, issue du champ de la santé mentale. William Anthony définit le rétablissement comme « *un processus profondément personnel et unique (...) une manière de vivre une vie satisfaisante, pleine d'espoir et contribuant à la société, même avec les limites causées par la maladie* » (1993). Transposée au champ de la protection de l'enfance, cette approche peut inviter à penser l'accompagnement comme un processus de reconstruction et de développement dans la durée, soutenu par des environnements sécurisants, stables et cohérents, plutôt que comme la seule réduction des symptômes ou la normalisation des conduites.

Elle peut aussi être rapprochée des enjeux d'autodétermination et de pouvoir d'agir : pour des enfants dont les parcours sont souvent jalonnés de décisions imposées et de changements subis, soutenir progressivement la participation et des marges de choix peut contribuer à la continuité et au sens du parcours.

Enfin, la question des situations dites complexes constitue un point de vigilance : l'absence de définition réglementaire et la diversité des usages institutionnels et professionnels rendent la catégorie mouvante. Un recouvrement peut exister avec certaines situations d'enfants à double vulnérabilité, sans qu'il soit systématique. D'où l'intérêt, souvent souligné, de clarifier la complexité comme une configuration évolutive,

susceptible d'être aggravée par des ruptures de parcours, des réponses tardives ou prises par défaut, et des difficultés d'articulation entre dispositifs, plutôt que comme une caractéristique intrinsèque de l'enfant.

Ainsi, entre comportements-problèmes, comportements défis, rétablissement et situations complexes, des cadres de lecture sont ainsi proposés pour inviter à penser autrement les difficultés et les réponses, en privilégiant la compréhension, la prévention et la transformation des environnements. Il montre que la manière d'appréhender les enfants à double vulnérabilité n'est pas un préalable abstrait, c'est déjà une manière d'agir.

Dans le prolongement, et plus largement, la dénomination d'enfants à double vulnérabilité apparaît à la fois comme un outil de visibilité et comme un objet de débat. Elle permet de nommer une réalité jusqu'alors peu reconnue et de légitimer la nécessité d'une articulation entre les champs de la protection de l'enfance et du handicap. En ce sens, elle contribue à la reconnaissance de besoins à la fois spécifiques et particuliers, souvent dilués dans la segmentation institutionnelle, et peut favoriser l'émergence de réponses plus coordonnées. Toutefois, cette désignation comporte également des limites. En tendant à homogénéiser des situations très diverses, elle risque de renforcer, par son usage même, les logiques de catégorisation et de cloisonnement qu'elle cherche précisément à dépasser. Entre reconnaissance et essentialisation, la notion d'enfants à double vulnérabilité invite ainsi à interroger la manière dont les politiques publiques peuvent orienter les représentations de la vulnérabilité.

En rendant visibles ces tensions, la notion met également en lumière, à partir des analyses mobilisées, les difficultés persistantes des cadres juridiques, institutionnels et organisationnels à penser et accompagner un enfant relevant simultanément de la protection de l'enfance et du handicap. C'est à partir de ce constat que s'ouvre l'analyse des politiques publiques qui encadrent aujourd'hui la prise en charge de ce public devenu prioritaire.

2

Des politiques publiques encore cloisonnées pour un public désormais reconnu prioritaire

2.1 UN ENFANT, DEUX CADRES : L'ANGLE MORT PERSISTANT DE L'ARTICULATION DES DROITS, DES BESOINS ET DES RÉPONSES

L'analyse de la situation des enfants confiés à l'Aide sociale à l'enfance (ASE) et présentant une situation de handicap gagne à être abordée dans une lecture transversale des politiques publiques de la protection de l'enfance et du handicap. Il apparaît que, si ces deux secteurs poursuivent des finalités convergentes (protection, accompagnement, développement et inclusion), ils demeurent structurés autour de cadres juridiques, administratifs et opérationnels distincts, qui conduisent encore le plus souvent à appréhender l'enfant dans un seul champ à la fois.

L'architecture et les évolutions récentes de ces deux secteurs sont ainsi examinées dans un même mouvement. Protection de l'enfance et politique du handicap partagent une même réalité de diversité des structures et des modalités d'accompagnement, traduisant la volonté de répondre à la pluralité des situations. Dans le champ de la protection de l'enfance, la diversité de l'offre repose sur une pluralité de modes d'accueil, administratifs ou judiciaires, et sur une orientation privilégiant le maintien dans le milieu familial ou chez un tiers, le placement demeurant une mesure de dernier recours dont les formes tendent à se diversifier. Dans le champ du handicap, la palette d'établissements et de services est tout aussi étendue, combinant hébergement (continu ou séquentiel), accompagnements en services et interventions sur les lieux de vie; elle s'inscrit également dans une logique où l'orientation en établissement n'a vocation à intervenir que lorsque les besoins le justifient, l'objectif étant de soutenir au maximum les parcours en milieu ordinaire par des modalités plus souples, mobiles et inclusives.

Des dynamiques de transformation comparables apparaissent : dans les deux politiques publiques, l'attention se déplace vers la continuité des parcours, la personnalisation des accompagnements et l'inscription dans le droit commun. Dans la protection de l'enfance, cela se traduit notamment par la diversification des réponses, le développement d'unités à taille plus humaine et l'affirmation d'un accompagnement possible jusqu'à 21 ans, encore inégalement effectif. Dans le champ du handicap, cela s'incarne dans l'évolution d'une logique centrée sur la place vers une offre davantage pensée comme un en-

semble de services coordonnés, territorialisés, et mobilisables au bénéfice des acteurs de droit commun.

Cette mise en perspective éclaire les logiques propres à chaque secteur, mais elle rend surtout visible une difficulté persistante : lorsque l'enfant relève simultanément de la protection de l'enfance et du handicap, l'articulation effective des droits, des besoins et des réponses reste fragile. Les dispositifs, les outils et les conditions d'accès aux prestations demeurent largement organisés selon des logiques sectorielles, ce qui laisse subsister des zones d'ombre à la croisée des deux champs.

La question de la prestation de compensation du handicap (PCH) illustre de manière particulièrement éclairante cette difficulté. Fondée sur un principe d'universalité, la PCH est attachée à la personne et à ses besoins, indépendamment de l'âge, du lieu de vie ou du statut administratif. Pourtant, les enfants confiés à l'ASE se trouvent, dans les faits, dans une zone grise : les modalités d'attribution, notamment articulées à l'AAEH et à la situation d'hébergement, peuvent conduire à exclure ou à limiter fortement l'accès effectif à certains volets de la compensation, y compris en cas d'accueil familial. Si la question de l'accès à la PCH pour les enfants confiés apparaît ponctuellement dans certains travaux, cette question devient ici un enjeu explicite d'analyse. Cette lecture met en évidence les effets concrets du décalage entre les principes juridiques de la compensation et leurs conditions de mise en œuvre, et invite à poser clairement cette question dans le champ des politiques publiques de la protection de l'enfance et du handicap.

Dans la même logique, un pas de côté est proposé sur la question de la PCH en urgence. Alors que ce dispositif est aujourd'hui principalement mobilisé pour répondre à des situations urgentes dans d'autres configurations, il ouvre la réflexion sur la possibilité d'envisager sa mobilisation pour certains enfants confiés à l'ASE, lorsque les besoins de compensation sont immédiats et que les temporalités de l'évaluation MDPH ou de l'accès à un accompagnement ne permettent pas une réponse suffisamment rapide. L'enjeu, ici, est de voir comment dépasser l'asynchronie structurelle entre les temporalités de la protection de l'enfance et celles de l'ouverture des droits qui peut laisser l'enfant sans réponse adaptée au moment où il en a le plus besoin.

Un autre point important concerne la mise en parallèle des cadres d'analyse des besoins mobilisés pour un même enfant. On observe la coexistence de trois référentiels : les besoins fondamentaux universels issus de la protection de l'enfance, la nomenclature SERAFIN-PH dans le champ médico-social, et les besoins de compensation évalués par les MDPH à l'aide du GEVA et traduits dans le plan personnalisé de compensation. Cette coexistence ne relève pas seulement de différences d'outils ou de terminologie. Chaque référentiel repose sur une définition propre de ce qu'est un besoin, inscrite dans des finalités institutionnelles distinctes et sans cadre commun d'articulation.

Il en résulte des évaluations conduites en parallèle, selon des logiques et des temporalités différentes, dont la lisibilité globale

demeure limitée pour un enfant relevant des deux secteurs. Un paradoxe peut être relevé : alors même que les besoins fondamentaux se veulent universels, ils ne se retrouvent pas explicitement comme tels dans les référentiels médico-sociaux, interrogeant la possibilité d'une lecture réellement partagée et cohérente des besoins d'un même enfant.

Enfin, s'agissant de la définition du handicap, le rapport rappelle que les textes de référence adoptent une approche interactionnelle, dans laquelle l'environnement et les conditions de vie comptent pleinement dans l'analyse des situations. Or, certaines manières d'appréhender la double vulnérabilité (notamment lorsqu'il s'agit de départager ce qui relèverait du handicap et ce qui relèverait du contexte) peuvent entretenir une lecture segmentée, peu compatible avec cette approche. L'enjeu n'est pas théorique : il touche directement la manière dont les situations sont comprises, qualifiées, et donc la manière dont les réponses sont construites, en cohérence avec ce que la partie 1 met en évidence sur l'enchevêtrement des vulnérabilités et sur le rôle déterminant de l'environnement.

Ainsi, alors même que les enfants relevant à la fois de la protection de l'enfance et du handicap sont désormais identifiés comme un public prioritaire, les cadres juridiques, les droits et les outils demeurent largement pensés de manière sectorielle et sans cadres partagés. Ces décalages constituent un point d'entrée pour comprendre comment, au-delà des cadres juridiques et des outils, les crises structurelles propres à chacun des deux secteurs peuvent venir renforcer les difficultés rencontrées par ces enfants.

2.2 DEUX SECTEURS EN CRISE : DES DÉFAILLANCES STRUCTURELLES AUX EFFETS CUMULATIFS

Pour éclairer la situation des enfants relevant à la fois de la protection de l'enfance et du handicap, l'analyse s'inscrit dans un contexte plus large : celui des crises structurelles que traversent aujourd'hui ces deux politiques publiques. Il s'appuie notamment sur les constats formulés par les récents rapports parlementaires et institutionnels de référence en particulier le rapport Santiago de 2025 sur la protection de l'enfance et le rapport Saint-Pasteur de 2025 également sur la santé mentale et le handicap qui convergent pour décrire des secteurs durablement fragilisés. Ces travaux mettent en évidence, dans les deux champs, des difficultés comparables : une offre insuffisante ou saturée, des inégalités territoriales marquées, une gouvernance fragmentée et des écarts persistants entre les droits proclamés et leur effectivité. Malgré des cadres juridiques étoffés et des orientations politiques affirmées en faveur de la personnalisation et de la continuité des parcours, les systèmes peinent à se structurer de manière cohérente et soutenable dans la durée.

Concernant la crise de la protection de l'enfance, le rapport Santiago (2025) qualifie la protection de l'enfance de « *politique*

publique en situation d'échec » et souligne une gouvernance défailante, marquée par une implication insuffisante de l'État et une forte pression financière pesant sur les départements. La législation, pourtant dense, demeure inégalement appliquée, notamment en ce qui concerne des outils structurants tels que le projet personnalisé pour l'enfant ou le suivi en santé à l'entrée dans le dispositif. Cette fragilisation se traduit par une saturation des dispositifs, des mesures non exécutées et le recours à des solutions d'accueil inadaptées voire illégales. Les parcours sont fréquemment marqués par des ruptures successives, qui compromettent la stabilité éducative et affective recherchée. La succession de placements peut entraver les processus de sécurisation et de reconstruction, au point que, dans certains contextes, le dispositif de protection peut contribuer à de nouvelles fragilisations et de formes de vulnérabilité.

Concernant le secteur du handicap, le rapport Saint-Pasteur (2025) dresse un constat similaire. Malgré la reconnaissance de droits étendus depuis la loi de 2005, l'offre médico-sociale demeure structurellement insuffisante, tant en volume qu'en diversité, générant des listes d'attente longues, des ruptures de parcours et des situations de non-recours aux droits. Les carences sont également qualitatives, du fait de dispositifs parfois rigides ou hyperspécialisés, peu ajustés à la diversité des situations. Ces insuffisances sont renforcées par de fortes inégalités territoriales et par une opacité persistante des pratiques d'admission, décrites dans des travaux de la CNSA (2019) comme une véritable « *boîte noire* ». L'absence de données consolidées sur les places disponibles et l'effectivité des orientations complique en outre le pilotage de la politique publique et la planification de l'offre. Des dispositifs tels que les plans d'accompagnement global, les pôles de compétences et de prestations externalisées ou les Communautés 360 ont été développés pour limiter les ruptures et améliorer la coordination. Toutefois, ces réponses ne semblent pas toujours suffire à compenser des déséquilibres structurels profonds et à répondre à l'ampleur des besoins.

Ces crises ne sont pas spécifiques aux enfants à double vulnérabilité. Toutefois, l'hypothèse est posée que ces enfants relevant simultanément de ces deux secteurs sont susceptibles d'en subir les effets de manière cumulative, en raison de la superposition des défaillances propres à chacun des deux systèmes. Les insuffisances de l'offre, les difficultés de gouvernance et les écarts entre droits et effectivité, lorsqu'ils se conjuguent, exposent ces enfants à des situations de fragilisation accrues.

Cette lecture rejoint les analyses développées en partie 1 sur l'enchevêtrement des vulnérabilités : les absences ou retards de prise en charge, les ruptures de parcours et certaines formes de violences institutionnelles, qu'elles relèvent de la protection de l'enfance ou du champ du handicap, peuvent s'inscrire dans des dynamiques cumulatives qui fragilisent durablement les parcours. La reconnaissance progressive de ces enfants comme un public prioritaire s'inscrit ainsi dans un contexte marqué par des défaillances structurelles persistantes, qui rendent d'autant plus centrale la question de l'articulation et du décloisonnement des politiques publiques.

2.3 DÉCLOISONNER LES POLITIQUES PUBLIQUES : UNE PRIORITÉ PARTAGÉE, UNE COHÉRENCE ENCORE FRAGILE

À l'appui des travaux officiels notamment parlementaires (2025) et du Défenseur des droits (2015, 2025), un mouvement attendu de décroisement, de plus en plus fréquemment affirmé, se dessine entre protection de l'enfance et politique du handicap, afin de mieux répondre aux besoins des enfants relevant simultanément des deux champs.

Ce mouvement s'inscrit dans la multiplication de cadres et d'instances nationales qui, chacun dans leur champ, affichent l'objectif d'une approche plus transversale : Comité interministériel du handicap (CIH), Conférences nationales du handicap (CNH), Conseil national de la protection de l'enfance (CNPE), Comités départementaux de la protection de l'enfance (CDPE) ou encore Stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022. L'inscription récurrente des enfants protégés en situation de handicap dans ces différents cadres témoigne d'une reconnaissance progressive de leur situation comme un enjeu prioritaire partagé par les politiques publiques du handicap et de la protection de l'enfance. Elle marque une évolution notable par rapport à la période où ces enfants demeuraient largement invisibles dans les référentiels nationaux.

Pour autant, cette reconnaissance s'opère principalement par juxtaposition de cadres et d'instances, sans que les modalités de gouvernance, de pilotage et de financement ne soient, à ce stade, pleinement unifiées. Les politiques demeurent largement structurées selon des logiques sectorielles distinctes, portées par des acteurs, des temporalités et des responsabilités différentes, ce qui peut limiter la capacité de ces dispositifs à produire une action publique pleinement coordonnée et lisible pour les enfants concernés. Les constats récurrents du Défenseur des droits (2025) comme du rapport Santiago (2025) soulignent, à cet égard, une implication jugée encore insuffisante de l'État dans le pilotage et le financement de ces politiques, laissant aux départements la charge de pallier, de fait, les carences de l'offre médico-sociale. Cette situation nourrit des tensions persistantes entre l'État et les départements, ces derniers appelant à une clarification des responsabilités et à une prise en charge nationale plus affirmée des enfants relevant d'une notification MDPH et confiés à l'ASE.

Dans cette perspective, une analyse croisée des instructions annuelles de contractualisation en prévention et protection de l'enfance entre 2020 et 2025 est proposée. En les examinant dans leur continuité, il met en lumière une montée en charge réelle (extension progressive du nombre de départements concernés, diversification des objectifs et des dispositifs soutenus), qui témoigne d'une mobilisation croissante. Pour autant, cette trajectoire demeure difficile à lire dans la durée : périmètres parfois mouvants, articulation incertaine entre enveloppes (ONDAM médico-social, programme 304, plan des 50 000 solutions), visibilité inégale des montants effectivement mobilisés et absence de bilan national public consolidé permettant

d'apprécier l'exécution, la répartition territoriale et les effets réels des crédits. L'instruction 2025, notamment, illustre cette tension entre ambition affichée (palette graduée de solutions, cofinancements recherchés, réponses dédiées aux situations complexes) et contraintes de mise en œuvre (délais resserrés, conditions d'éligibilité, incertitudes sur la pérennisation), qui peuvent fragiliser la capacité des acteurs à co-construire des projets réellement stabilisés.

Cette lecture est prolongée par l'analyse fine de treize cahiers des charges (AAP, AAC, AMI) portant sur des dispositifs destinés aux enfants protégés en situation de handicap. Cette matière donne à voir concrètement comment le décroisement se traduit, ou se heurte, dans les cadres d'action locaux. Elle met en évidence une diversité importante des réponses : dispositifs d'hébergement à effectifs réduits, solutions modulaires, services et équipes mobiles, ainsi qu'une recherche fréquente de pluridisciplinarité et de coordination. En creux, cette diversité révèle aussi des disparités marquées : choix des véhicules juridiques non homogènes, montages de gouvernance variables (portage conjoint ou unilatéral, équilibre des cofinancements), degrés de prescription hétérogènes (de cahiers des charges très normés à d'autres plus ouverts), et temporalités parfois dissonantes avec les réalités de recrutement ou d'installation.

Dans un contexte où les enfants à double vulnérabilité sont désormais identifiés comme prioritaires, l'enjeu n'est plus seulement de multiplier les initiatives locales, mais de construire des cadres d'action plus lisibles, plus cohérents et mieux articulés entre secteurs.

3

Les réponses actuelles apportées aux enfants à double vulnérabilité : défaillances, réponses par défaut et initiatives émergentes

3.1 DES PARCOURS FRAGILISÉS PAR DES PRISES EN CHARGE DISCONTINUES ET INADAPTÉES

En croisant les constats depuis 2015 du Défenseur des droits, les analyses de la HAS (2025) et de l'IGAS (2020), ainsi que les alertes des réseaux associatifs (CNAPE, UNAPEI, 2024), le rapport met en évidence une continuité préoccupante : malgré une visibilité accrue du sujet, les défaillances identifiées il y a dix ans semblent se retrouver encore aujourd'hui dans les prises en charge actuelles des enfants protégés en situation de handicap. Il ne s'agit pas ici de décrire à nouveau la crise de chaque secteur (développée précédemment), mais d'observer comment, pour un même enfant, le cloisonnement persistant entre politiques publiques transforme les difficultés sectorielles en discontinuités de parcours et en réponses inégalement ajustées. Ces défaillances restent néanmoins mal quantifiées, faute de données consolidées sur les refus d'admission, les exclusions ou les absences de prise en charge médico-sociale concernant ces enfants, ce qui peut contribuer à en atténuer la visibilité dans le pilotage des politiques publiques alors même qu'elles produisent des effets très concrets sur les parcours.

D'abord, les parcours apparaissent fréquemment morcelés. Les enfants se situent au croisement de deux organisations relevant d'acteurs, de financeurs et de cultures professionnelles distincts, sans instance clairement identifiée pour garantir la cohérence d'ensemble du parcours. Les accompagnements tendent ainsi à se juxtaposer plus qu'à s'articuler : orientations MDPH non effectives, alternances entre établissements ou services médico-sociaux (IME, ITEP) sur certains temps et structures de l'ASE (MECS, famille d'accueil) sur d'autres, accompagnements partiels par des SESSAD, voire retours à temps plein dans le champ de l'ASE après exclusion d'un établissement médico-social.

Cette pluralité d'intervenants, de lieux de vie et d'évaluations s'accompagne d'une coordination insuffisante et de coopérations souvent fragiles ou ponctuelles. Faute de cadre partagé et de pilotage commun, les acteurs interviennent selon des logiques parallèles, avec des lectures parfois divergentes des besoins et des priorités. L'organisation des réponses peut alors

dépendre davantage de contraintes institutionnelles, de disponibilités de places ou de périmètres de compétence que d'un projet global et lisible pour l'enfant, ce qui fragilise la continuité et la cohérence de son parcours.

Ensuite, cette fragmentation est renforcée par l'absence d'un cadre de droit commun assurant une continuité 24h/24 et 365/365j. Les établissements médico-sociaux restent souvent structurés autour du temps scolaire, sans accueil permanent, tandis que les lieux d'accueil ASE, continus, ne disposent ni des plateaux techniques ni des compétences médico-sociales nécessaires pour répondre seuls à certains besoins. À cela s'ajoute par exemple la superposition de documents (PPE, PPS, PPC, projets de soin, projets d'établissement), sans articulation réellement opérante : elle rend les responsabilités difficiles à identifier et fragilise les temps de coordination, souvent insuffisamment financés. Il en résulte des ruptures éducatives et thérapeutiques, des redondances, et une perte de continuité dans l'accompagnement.

Enfin, les rapports décrivent des inégalités de traitement et des ruptures aux moments charnières. Des refus d'admission, des exclusions et des prises en charge allégées entretiennent un risque de rupture d'égalité, « l'étiquette ASE » pouvant constituer un facteur de discrimination. Les ruptures d'accueil se traduisent également par des ruptures de soins : l'instabilité alimente les troubles, qui renforcent à leur tour les refus et exclusions, cercle qui fragilise l'enfant au long cours. La transition vers l'âge adulte cristallise ces vulnérabilités, du fait de temporalités discordantes (ASE et handicap), d'un manque de solutions 16-25 ans et d'une continuité d'accueil parfois compromise.

Cette lecture rejoint directement la section 1.2 et 1.3 : lorsque les vulnérabilités s'enchevêtrent, les discontinuités institutionnelles ne sont pas neutres. Elles peuvent renforcer les fragilités initiales, produire de nouveaux points de rupture et rendre plus difficile la construction d'un parcours sécurisant et cohérent, précisément là où l'enfant aurait besoin, plus que tout autre, d'une continuité et d'un cadre stable.

3.2 LES RÉPONSES PAR DÉFAUT ET DE CONTOURNEMENT : DES INJONCTIONS PARADOXALES ENTRE CADRES, CONTRAINTES ET PRATIQUES

En croisant les constats convergents du Défenseur des droits (2015, 2025), de l'IGAS (2020), du rapport Santiago (2025) et d'analyses associatives, des pratiques déjà identifiées dans la littérature institutionnelle sont reprises et lues comme des réponses par défaut, en analysant la logique : elles relèvent moins d'un choix de politique publique que d'un ajustement sous contrainte, et émergent lorsque les cadres ordinaires ne parviennent pas à proposer une réponse continue et adaptée pour un même enfant. Un trait commun traverse ces réponses : elles sont mal suivies et mal quantifiées. Le nombre d'enfants

à double vulnérabilité qu'elles concernent demeure inconnu, faute de données consolidées, ce qui empêche d'en objectiver l'ampleur et contribue à en atténuer la visibilité dans le pilotage des politiques publiques.

Un premier focus porte sur le placement judiciaire en établissement médico-social, rendu possible par l'article 375-3 du code civil. Cette voie peut notamment être mobilisée pour faire face à une orientation MDPH non exécutée, ou pour contraindre une structure à admettre un enfant refusé malgré notification. Autrement dit, il s'agit d'ouvrir une voie dérogatoire lorsque les circuits de droit commun se bloquent. Par ce biais, le placement judiciaire contourne les cadres habituels d'admission du secteur médico-social et révèle une tension structurante : devoir mobiliser l'autorité judiciaire pour rendre effectif un droit qui, en principe, devrait l'être en dehors de toute contrainte judiciaire.

Concernant le recours aux établissements belges, signalé dès 2015, le rapport Santiago (2025) montre qu'il s'agit d'un phénomène maintenu, voire renforcé, mais insuffisamment renseigné, en particulier pour les accueils financés hors de l'accord-cadre franco-wallon de 2011. Deux configurations sont distinguées, chacune porteuse de tensions spécifiques :

- les enfants confiés à l'ASE bénéficiant d'une orientation MDPH, accueillis soit sur des places conventionnées ARS, soit sur des places financées par les départements ;
- les enfants confiés à l'ASE sans orientation MDPH, dont l'accueil repose exclusivement sur des conventions départementales.

Autrement dit, un même établissement belge peut proposer des places relevant de circuits d'orientation et de financement distincts, accueillant indistinctement des enfants notifiés ou non. La différence tient à la situation administrative de l'enfant et au financement mobilisé, non à l'accompagnement délivré. Le rapport Santiago (2025) relaie ainsi l'interrogation quant au fait que l'accueil d'un enfant disposant d'une notification MDPH puisse relever d'un financement par l'ASE plutôt que par l'assurance maladie, dès lors que ses besoins ont été reconnus au titre du handicap.

Cette externalisation met surtout en évidence un décalage : elle s'explique notamment par la capacité des établissements wallons à assurer un accueil continu 365 jours par an, là où de nombreux IME et ITEP français ferment le week-end et pendant les vacances. Il est également relevé que le conventionnement type prévoit un préavis de six mois avant toute sortie de l'établissement, garantissant une stabilité formalisée qui fait écho, en creux, aux constats de fins de prises en charge accélérées, d'exclusions ou de ruptures observées dans certains parcours en France. Ainsi, alors que les politiques publiques françaises valorisent l'inclusion et la limitation de l'institutionnalisation, une part des réponses par défaut repose, faute d'alternative, sur un hébergement institutionnel continu mais hors du territoire national.

Un autre point concerne le recours à des lieux non autorisés (hôtels, gîtes, appartements), documenté par l'IGAS (2020), qui illustre une gestion de l'urgence lorsque les dispositifs ordinaires échouent. Leur recours, bien qu'illégal, résulte non seulement de l'absence de réponses pérennes, mais aussi d'un défaut de coordination et de coopération intersectorielle : frontières floues entre handicap, troubles psychiques et difficultés comportementales, renvois entre ASE, médico-social et pédopsychiatrie, et absence de cadre commun permettant une prise en charge globale. L'obligation de protéger conduit alors, dans certains cas, à une réponse immédiate, mais les cadres et ressources disponibles ne permettent pas toujours une réponse ajustée, stable et pluridisciplinaire. L'urgence ne résulte ainsi pas seulement de la situation de l'enfant, mais aussi des difficultés des institutions à s'accorder sur un cadre d'action partagé.

Enfin, est décrit le recours croissant à l'intérim et à des opérateurs privés lucratifs pour des situations qualifiées de complexes (autisme sévère sans solution, comportements violents ou sexualisés, situations de type « un pour un »). La rapporteure Santiago (2025) y voit une dérive préoccupante : ces modalités, pensées pour du temporaire, tendent à devenir des substituts durables. Elles traduisent une tension forte entre les besoins de sécurité, stabilité relationnelle et compétences spécialisées identifiés des enfants et des réponses construites dans l'urgence, marquées par la discontinuité et la rotation des intervenants.

En les rapprochant, un écart persistant apparaît entre des cadres qui visent la continuité, l'inclusion et l'effectivité des droits, et des pratiques qui s'imposent lorsque ces cadres ne permettent pas de réponse adaptée. Ces réponses par défaut constituent des indicateurs des difficultés persistantes à décloisonner protection, soin et compensation, d'autant plus qu'elles demeurent largement invisibles faute de données consolidées. Elles traduisent ainsi une action publique souvent contrainte de se construire par ajustements et contournements successifs, au risque d'une cohérence fragile et d'une continuité incertaine pour l'enfant.

En définitive, les réponses par défaut (placements judiciaires, externalisations en Belgique, structures non autorisées, recours à l'intérim ou au secteur privé lucratif) relèvent d'une adaptation pragmatique des acteurs face à la pénurie et à la rigidité des dispositifs existants. Si elles permettent de répondre à l'urgence, elles témoignent surtout d'un système contraint d'agir dans la réaction plus que dans la planification, la coordination et la continuité.

Dans ce contexte, l'émergence de dispositifs inclusifs et les appels à des solutions plus pérennes, pluridisciplinaires et cofinancées ouvrent néanmoins des perspectives d'évolution. Encore inégalement déployées, ces initiatives esquissent les contours de réponses cherchant à mieux articuler protection, soin et accompagnement, et à sécuriser les parcours des enfants confiés à l'ASE en situation de handicap.

3.3 DES INITIATIVES ÉMERGENTES DOCUMENTÉES : DYNAMIQUES EN COURS ET ENJEUX SOULEVÉS

La mise en évidence des réponses par défaut et des impasses structurelles ne saurait occulter l'existence de dynamiques d'innovation et d'adaptation portées par les institutions publiques, les acteurs associatifs et les territoires. À l'analyse des rapports et travaux consultés, un ensemble d'initiatives émergentes apparaît qui, bien que disparates et encore inégalement déployées, traduisent une volonté partagée de faire autrement pour répondre aux situations de double vulnérabilité, en cherchant à mieux articuler protection de l'enfance, handicap et, plus largement, champ sanitaire.

Ces initiatives s'inscrivent dans un mouvement de décroisement progressif des politiques publiques, mais elles soulèvent également des débats structurants sur les modèles d'accompagnement à privilégier et les risques induits.

Les initiatives émergentes se traduisent tout d'abord par des modalités d'accompagnement plus souples et de proximité. Un premier axe largement consensuel porte sur le développement de dispositifs dits « d'aller-vers », reposant sur des équipes mobiles, flexibles et pluridisciplinaires. Les recommandations convergentes du Défenseur des droits (2015, 2025), de l'IGAS (2020), de la HAS (2025) et des réseaux associatifs (CNAPE, UNAPEI, 2024) soulignent l'intérêt de ces équipes pour intervenir directement dans les lieux de vie des enfants (familles d'accueil, MECS, établissements scolaires), soutenir les professionnels, prévenir les ruptures et accompagner la construction des parcours.

Déployées de manière encore hétérogène selon les territoires, ces équipes peuvent remplir plusieurs fonctions : appui clinique et éducatif, gestion ou prévention des situations de crise, accompagnement quotidien de l'enfant et renforcement des coopérations intersectorielles. Les expériences locales citées dans les rapports (notamment en Seine-Saint-Denis, dans le Nord ou le Val-de-Marne) montrent leur apport en termes de continuité des parcours, en particulier pour les enfants présentant des troubles du comportement ou des situations complexes.

Toutefois, ces travaux suggèrent que ces dispositifs ne constituent pas, à eux seuls, une réponse suffisante lorsque les besoins nécessitent une présence continue, structurée et durable. En complément de ces dispositifs mobiles, de nombreuses initiatives mettent l'accent sur les coopérations intersectorielles, la coordination des acteurs et le développement d'une culture du co-engagement. Commissions pluridisciplinaires, conventions ASE-MDPH-ARS, désignation de référents croisés ou plateformes territoriales de ressources illustrent cette recherche d'une action plus cohérente et partagée, visant à dépasser le cloisonnement institutionnel et à sécuriser les parcours.

Le Défenseur des droits (2025) et le rapport Santiago (2025) soulignent l'importance de ces espaces de décision concertée pour prévenir les ruptures de parcours et limiter les renvois

de responsabilité entre secteurs. Les chartes interassociatives (AIRE, CNAEMO, GEPSO, ANMECS) et les plaidoyers conjoints portés par la CNAPE et l'UNAPEI traduisent, dans cette dynamique, l'émergence d'une culture du co-engagement fondée sur la coresponsabilité et l'interconnaissance entre acteurs. Cette approche repose sur un constat partagé : les enfants concernés ne relèvent pas exclusivement du champ de la protection de l'enfance ou de celui du handicap, mais se situent à l'intersection des deux, appelant des réponses conjointes et coordonnées.

Concrètement, ces coopérations peuvent prendre la forme de mutualisations internes, de passerelles entre structures ou encore d'accompagnements alternés et successifs, conçus non comme des ruptures mais comme des continuités pensées et préparées avec l'enfant. Une vigilance particulière est toutefois signalée : la multiplication des intervenants et des lieux d'intervention ne doit pas conduire à une dilution de la place du jeune ni à une perte de lisibilité de son projet d'accompagnement.

Une troisième tendance recensée porte sur des initiatives visant à adapter les formes d'accueil elles-mêmes : accueils modulés, dispositifs de répit, permanences médico-sociales le week-end et pendant les vacances, dispositifs de petite taille ou hors les murs. Ces modalités témoignent d'une capacité d'adaptation progressive aux besoins et d'un effort pour sécuriser les parcours tout en soutenant les professionnels.

C'est dans ce contexte que se pose la question, plus débattue, des structures mixtes réunissant durablement, au sein d'un même cadre d'intervention, les dimensions éducatives, médico-sociales et sanitaires de l'accompagnement et dont par exemple les ISEMA relèvent. Si certains rapports (Défenseur des droits, IGAS, Santiago) et réseaux associatifs plaident pour des dispositifs pluridisciplinaires cofinancés, capables d'apporter des réponses globales et continues, d'autres acteurs (UNIOPSS, AIRE) alertent sur les risques d'une spécialisation excessive : création de nouvelles cases, concentration des vulnérabilités, confusion des missions ou affaiblissement de l'expertise éducative de droit commun.

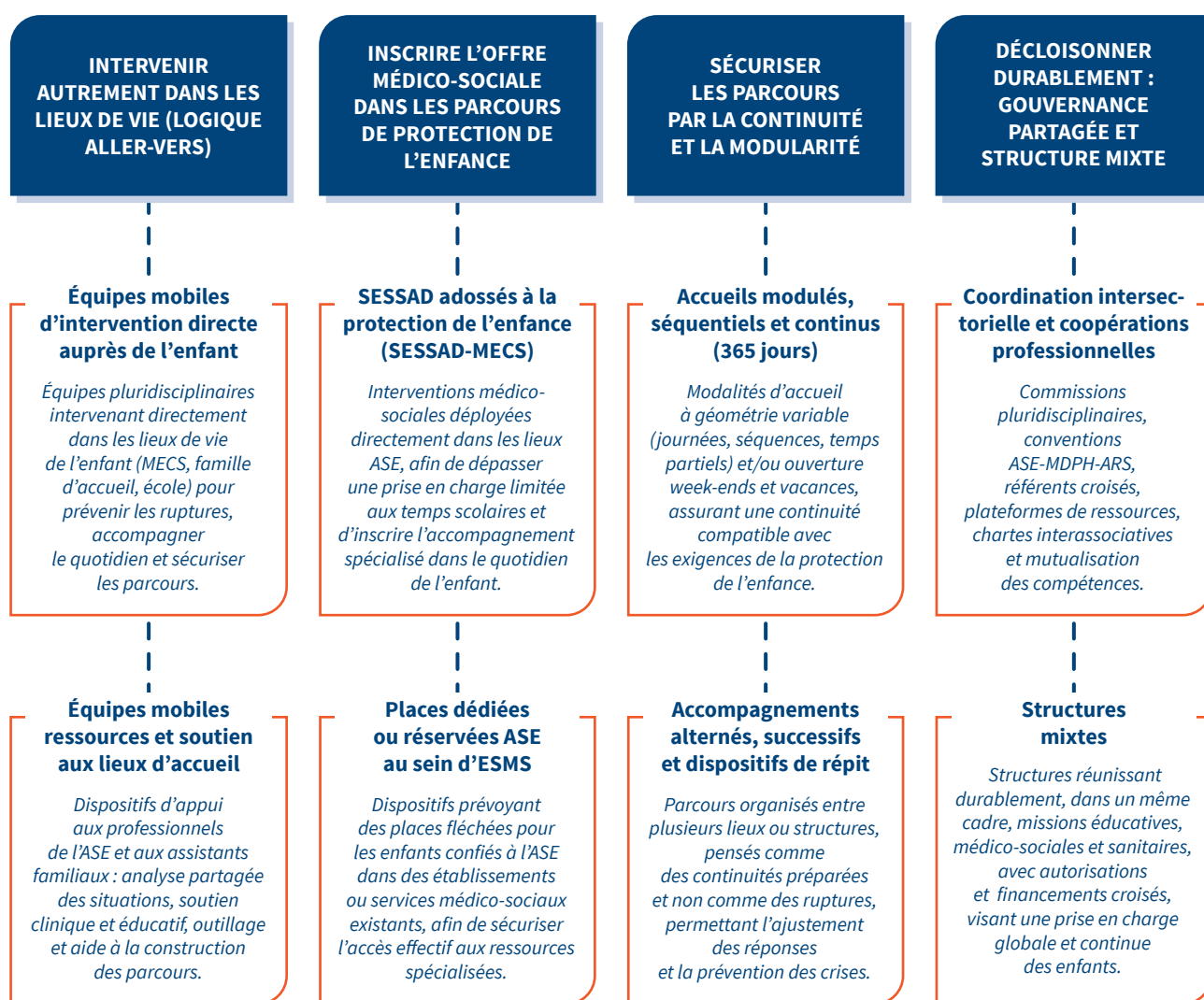
Un enjeu central se dessine : répondre à des besoins complexes sans recréer des dispositifs d'exception qui isoleraient durablement les enfants concernés de l'offre de droit commun.

Enfin, un parallèle est établi avec les dynamiques observées dans l'articulation entre l'ASE et la psychiatrie, notamment à partir des travaux de la HAS. Les initiatives recensées (unités mixtes, MECS à soins intégrés, dispositifs hospitaliers articulant éducatif et thérapeutique) présentent des similitudes fortes avec celles développées dans le champ du handicap : diversité des formes, caractère souvent expérimental, faible évaluation et forte dépendance aux dynamiques territoriales. Ces constats renforcent l'idée que le décroisement entre protection de l'enfance, médico-social et sanitaire constitue un enjeu transversal, appelant des cadres plus lisibles, une clarification des rôles et une capitalisation des expériences existantes.

À partir de la lecture des différents rapports et travaux, et en s'inspirant de la typologie de la HAS (2025) relative aux dispositifs et modalités de coordination entre l'ASE et la psychiatrie, une typologie des initiatives émergentes entre l'ASE et le médico-social est proposée ci-dessous.

La typologie proposée distingue les initiatives documentées selon leur fonction principale dans les parcours des enfants : intervention directe, appui aux lieux d'accueil, structuration des coopérations et organisation de réponses intégrées. Ce choix permet de rendre lisible la diversité des dynamiques observées, sans les hiérarchiser, et de montrer comment ces initiatives répondent, chacune à leur niveau, aux difficultés d'articulation entre protection de l'enfance, médico-social et champ sanitaire.

En définitive, les initiatives émergentes relatives à l'accompagnement des enfants en situation de handicap relevant de l'Aide sociale à l'enfance témoignent d'une dynamique d'innovation et de décloisonnement des politiques publiques. Les constats convergent vers la nécessité d'approches souples, pluridisciplinaires et territorialisées, articulant les compétences du social, du médico-social et du sanitaire. Les équipes mobiles, les dispositifs mixtes et les coopérations interassociatives témoignent d'un effort collectif pour construire des réponses plus adaptées, fondées sur la continuité des parcours et la coresponsabilité des acteurs. Cependant, ces avancées demeurent fragiles face à des risques de spécialisation excessive, de segmentation institutionnelle et d'absence d'évaluation systématique des dispositifs.



Typologie des configurations ASE/médico-social pour les enfants à double vulnérabilité à partir des initiatives émergentes documentées

DÉPASSE

Démarche Expérimentale Pour Accompagner Soutenir et Soigner les Enfants

CONCLUSION

ANALYSE DES CADRES JURIDIQUES, INSTITUTIONNELS ET ORGANISATIONNELS

La première partie du rapport a permis de dresser un état des lieux structuré des cadres juridiques, institutionnels et organisationnels relatifs à l'accompagnement des enfants en situation de handicap confiés à l'Aide sociale à l'enfance. À travers l'analyse des textes législatifs et réglementaires, des rapports institutionnels et parlementaires et des référentiels nationaux, elle met en lumière les contextes dans lesquels se sont construites les politiques publiques concernées, ainsi que les principaux enjeux qui traversent aujourd'hui leur articulation. Cette analyse permet de situer les constats actuels dans une perspective globale, en éclairant les logiques, principes et cadres qui structurent l'action publique à l'intersection de la protection de l'enfance, du handicap et de la santé mentale.

L'analyse des productions institutionnelles et parlementaires met en évidence, de manière constante, les effets du cloisonnement historique entre les différentes politiques publiques concernées. Ces cloisonnements sont identifiés, dans les diagnostics portés par les instances nationales, comme des sources de tensions structurelles, de défauts de coordination et de discontinuités dans les parcours, conduisant à des réponses institutionnelles fréquemment inadaptées à la complexité des situations rencontrées par les enfants. L'examen fait également ressortir la persistance de contradictions entre, d'une part, les orientations affichées en matière de continuité des parcours, d'inclusion et de décroisement, et, d'autre part, les modalités effectives de pilotage, de financement et de régulation telles qu'elles ressortent des cadres normatifs en vigueur.

En explicitant les cadres de référence, les constats institutionnels et les orientations portées au niveau national, cette première partie dresse le constat d'un système soumis à de fortes tensions, marqué par des contradictions internes et des injonctions parfois paradoxales. Elle souligne l'écart récurrent entre les principes énoncés par les politiques publiques et leur mise en œuvre opérationnelle dans les parcours des enfants confiés à l'aide sociale à l'enfance en situation de handicap, et pose les jalons analytiques nécessaires à l'examen, dans la suite du rapport, des modalités concrètes de prise en charge des enfants dits à « double vulnérabilité ».

Car parallèlement à ces constats critiques largement partagés, les écrits analysés rendent également compte de l'émergence progressive de dispositifs, d'outils et de cadres d'action présentés comme innovants ou expérimentaux, visant à mieux articuler souvent de manière pragmatique, les champs de la protection de l'enfance et du handicap. Ces initiatives sont décrites comme des tentatives de réponse aux limites identifiées des dispositifs existants, qu'il s'agisse de nouvelles modalités d'accompagnement, de formes de coordination renforcées ou de modèles organisationnels plus souples et plus intégrés. Ces initiatives apparaissent toutefois encore inégalement documentées, rarement appuyées sur des évaluations consolidées, et inscrites dans des cadres institutionnels fragmentés et instables, ce qui souligne l'écart persistant entre les diagnostics largement partagés sur la nécessité de décroiser les politiques publiques et les conditions effectives de mise en œuvre de ces orientations.

La partie 2 du rapport se propose d'explorer ces expériences de terrain. À travers l'analyse de dispositifs conçus comme de véritables laboratoires organisationnels, elle s'attache à comprendre comment se fabriquent, au quotidien, des pratiques hybrides articulant protection, soin et accompagnement médico-social, et comment ces pratiques contribuent à contenir l'instabilité des parcours et à soutenir les enfants dans leur développement.



Analyse des dispositifs en réponse aux besoins des enfants à double vulnérabilité

INTRODUCTION

L'accompagnement des enfants et adolescents dits « à double vulnérabilité » constitue aujourd'hui l'un des défis les plus aigus des politiques publiques sociales, médico-sociales et sanitaires. Ces enfants, dont les parcours sont marqués par l'enchevêtrement de vulnérabilités psychiques, sociales, éducatives et institutionnelles, se situent au croisement de plusieurs champs d'intervention historiquement cloisonnés : protection de l'enfance, handicap, santé mentale, parfois justice pénale des mineurs comme cela a été analysé dans la partie 1 du rapport.

Leurs trajectoires, jalonnées de ruptures, de placements successifs, d'exclusions scolaires ou institutionnelles, révèlent les limites structurelles des dispositifs de droit commun à assurer une continuité de la protection et du lien éducatif. Ces parcours rendent visibles les zones de frottement entre institutions, là où les logiques sectorielles atteignent leurs limites et où les réponses existantes peinent à contenir la complexité des situations. Ils mettent ainsi en lumière une zone critique des politiques publiques, dans laquelle l'innovation ne relève plus du choix mais d'une nécessité imposée par la réalité des parcours.

C'est dans cet espace de tension que s'inscrit la deuxième partie du rapport DÉPASSE. Elle ne vise pas à dresser un état des lieux supplémentaire des manques ou des défaillances, déjà largement documentés, mais à analyser ce qui se construit concrètement sur les territoires pour faire face à ces situations de double vulnérabilité. Le parti pris est résolument compréhensif : il s'agit de comprendre comment des dispositifs, souvent expérimentaux, parfois fragiles sur le plan institutionnel, parviennent néanmoins à produire des formes de prise en charge plus continues, plus ajustées et, dans certains cas, plus contenantes pour les enfants concernés.

Cette analyse repose sur un corpus empirique particulièrement riche, constitué à partir de l'étude approfondie d'une constellation de dispositifs portés par l'ALEFPA et par d'autres acteurs. Loin de chercher à produire un modèle unique ou une généralisation normative, la démarche adoptée privilégie une approche processuelle, attentive aux dynamiques organisationnelles, professionnelles et institutionnelles à l'œuvre. Elle s'appuie sur une pluralité de matériaux – documents, entretiens, observations – systématiquement croisés afin de rendre compte des pratiques effectives, des ajustements quotidiens et du travail réel des équipes, au plus près des situations rencontrées.

L'ALEFPA a fait le choix d'expérimenter des dispositifs capables de traverser les frontières entre institutions et de soutenir des pratiques plus souples, plus réflexives et plus inclusives. Ces initiatives partagent une conviction commune : il est nécessaire d'imaginer des organisations capables de contourner les cloisonnements institutionnels et de s'inscrire dans une logique de bas seuil, c'est-à-dire d'accueil inconditionnel, où le jeune n'est pas menacé d'exclusion au premier incident mais accompagné dans ses fragilités.

Pour analyser ces dispositifs, plusieurs grilles d'analyse ont été mobilisées. Elles permettent de décrire et d'interpréter les processus d'hybridation organisationnelle qui se déploient au sein de ces espaces de prise en charge situés à la frontière de plusieurs champs institutionnels. L'hybridation est ici envisagée non comme un état stabilisé ou un modèle à reproduire, mais comme un processus vivant, fait d'ajustements permanents, de tensions, de compromis et d'apprentissages collectifs. Cette perspective permet de rendre compte à la fois de la créativité des acteurs et des fragilités structurelles auxquelles ils sont confrontés.

La synthèse proposée vise ainsi à mettre en valeur la richesse des données analysées et l'intérêt d'une approche par étude de cas multiple ; les grilles d'analyse mobilisées, qui permettent de rendre lisible la complexité du travail d'hybridation organisationnelle ; et les facteurs qui facilitent, optimisent ou freinent la prise en charge des enfants à double vulnérabilité. Elle est structurée en trois grands chapitres, qui correspondent à trois niveaux complémentaires de lecture : un niveau empirique, et deux niveaux analytiques : l'un prenant comme clé de lecture l'hybridation organisationnelle et l'autre questionnant les conditions de sa soutenabilité.

1

Une analyse empirique approfondie des dispositifs accompagnant les enfants à double vulnérabilité

La deuxième partie du rapport DÉPASSE repose sur un corpus empirique très riche, tant par la diversité des dispositifs analysés que par la profondeur des matériaux mobilisés. Ce choix méthodologique constitue un point d'appui central de l'analyse : il permet de dépasser les lectures générales ou normatives de la prise en charge des enfants à double vulnérabilité pour entrer dans une compréhension fine des pratiques effectives, des ajustements organisationnels et des logiques professionnelles à l'œuvre dans des contextes réels.

1.1 UNE VARIÉTÉ DE DISPOSITIFS RÉVÉLATRICE DE LA COMPLEXITÉ DES SITUATIONS

L'analyse porte sur une variété de dispositifs expérimentaux, comprenant à la fois un corpus de onze dispositifs expérimentaux appartenant à l'ALEFPA et sur des dispositifs hors ALEFPA, neuf de façon plus accentuée et quatorze plus ponctuellement. Ces cas hors ALEFPA ont été sélectionnés pour leur caractère exemplaire ou contrasté, permettant de situer les expériences de l'association dans un cadre plus large. Cet échantillon raisonné a permis de saisir la diversité des formes d'hybridation organisationnelle mobilisées face aux situations de double vulnérabilité.

Les dispositifs étudiés présentent des configurations très différenciées : dispositifs d'hébergement de petite taille, équipes mobiles intervenant dans les lieux de vie, dispositifs mixtes articulant accompagnement éducatif et soins, accompagnements transitoires de régulation ou de répit, dispositifs inscrits dans le temps long de la reconstruction. Cette diversité met en évidence un continuum de réponses, allant de la gestion de crise à l'accompagnement au long cours, et souligne la nécessité d'une offre modulable, capable de s'ajuster finement aux trajectoires singulières des enfants.

Au-delà de leur diversité formelle, ces dispositifs ont en commun d'être confrontés à des situations qui excèdent les cadres classiques d'intervention. Ils constituent à ce titre des espaces d'expérimentation contrainte, où les équipes sont amenées à inventer des modes de faire, souvent en marge des référentiels existants, pour répondre à des besoins complexes et évolutifs.

1.2 UNE PLURALITÉ DE MATÉRIAUX POUR SAISIR LES PRATIQUES RÉELLES

La richesse de l'analyse repose sur la pluralité des matériaux mobilisés. Trois grandes catégories de données ont été systématiquement croisées : les matériaux documentaires (projets de service, rapports d'activité, conventions partenariales, bilans financiers, tableaux de suivi), les entretiens semi-directifs menés auprès des professionnels de terrain, des cadres, des directions, des partenaires institutionnels et des usagers (enfants-parents), et les observations in situ réalisées par immersion dans la vie quotidienne des dispositifs.

Cette triangulation confère à l'analyse une solidité particulière. Elle permet de confronter les intentions affichées aux pratiques effectives et de rendre visibles les écarts entre cadres prescrits et travail réel. Là où les documents institutionnels tendent à stabiliser les dispositifs dans des catégories formelles, les observations et les entretiens révèlent un travail quotidien d'ajustement, souvent invisible, par lequel les équipes rendent l'accompagnement possible malgré l'incertitude et les contraintes multiples.

Les observations in situ apportent à cet égard un éclairage décisif. Elles permettent d'observer des dimensions du travail éducatif rarement accessibles par les seuls discours : la gestion des crises, les négociations implicites autour des règles, le maintien du lien après une rupture, l'articulation fine entre temps éducatif et temps de soin. Elles donnent à voir un travail relationnel et institutionnel intense, largement sous-estimé dans les cadres d'évaluation traditionnels.

1.3 COMPRENDRE LES DISPOSITIFS COMME DES PROCESSUS ET NON COMME DES STRUCTURES FIGÉES

Un enseignement central de l'analyse empirique est la nécessité de penser les dispositifs non comme des structures figées, mais comme des processus organisationnels en constante évolution. Les dispositifs étudiés se transforment au gré des situations rencontrées, des partenariats mobilisés, des contraintes institutionnelles et des ressources disponibles. Ils connaissent des phases de stabilisation, mais aussi des moments de fragilisation ou de remise en question, souvent liés à des situations de crise ou à des évolutions du contexte.

Cette lecture processuelle met en évidence les ajustements permanents opérés par les équipes et les apprentissages collectifs produits à partir de l'expérience. Elle montre que la qualité de la prise en charge dépend moins du statut juridique ou des moyens affichés que de la capacité des organisations à apprendre de l'expérience, à analyser leurs propres limites et à transformer les tensions en ressources d'action.



© Laurent Ghesquière – MECS (Épineau-les-Voves)

1.4 UNE LECTURE PAR TRAJECTOIRES POUR RENDRE VISIBLES LES CONTINUITÉS ET LES RUPTURES

L'approche par dispositifs se double d'une lecture par trajectoires, qui permet de replacer l'action des organisations dans l'histoire institutionnelle des enfants accompagnés. Les enfants à double vulnérabilité sont appréhendés à partir de leurs parcours, souvent marqués par des ruptures multiples : ruptures familiales, scolaires, institutionnelles, thérapeutiques.

Cette lecture met en évidence les effets cumulatifs des ruptures sur la construction psychique et relationnelle des enfants, mais aussi les conditions dans lesquelles certains dispositifs parviennent à restaurer de la continuité, de la sécurité et du sens. Elle montre que les ruptures ne relèvent pas uniquement des situations individuelles, mais qu'elles sont aussi produites par les organisations lorsque celles-ci ne parviennent plus à contenir la complexité des situations rencontrées.

À l'inverse, les dispositifs qui réussissent à restaurer de la continuité sont ceux qui parviennent à travailler collectivement ces ruptures, en les intégrant comme des objets d'analyse et non comme de simples échecs. Cette capacité à « faire avec » les discontinuités constitue un enjeu central de la prise en charge des enfants à double vulnérabilité.

1.5 CE QUE RÉVÈLE LA COMPARAISON ENTRE DISPOSITIFS ALEFPA ET HORS ALEFPA

La comparaison entre dispositifs portés par l'ALEFPA et dispositifs hors ALEFPA constitue un apport analytique majeur de l'enquête. Elle permet de dépasser une lecture strictement locale ou strictement organisationnelle pour interroger les conditions institutionnelles et associatives qui favorisent ou contraignent l'hybridation.

Les dispositifs portés par l'ALEFPA se caractérisent par une capacité plus affirmée à inscrire l'expérimentation dans une trajectoire institutionnelle de moyen ou long terme. Cette capacité tient notamment à l'existence d'une régulation associative transversale, susceptible d'absorber certaines fragilités juridiques ou financières et de soutenir les équipes dans la durée. Cette régulation peut prendre la forme d'un appui managérial, d'une mutualisation de ressources, d'un relais dans les négociations partenariales ou encore d'une capacité à sécuriser, même partiellement, les conditions de continuité.

À l'inverse, plusieurs dispositifs hors ALEFPA apparaissent plus exposés aux aléas institutionnels. Leur dépendance à un nombre restreint de financeurs ou de partenaires limite parfois leur capacité à stabiliser les pratiques, malgré une forte inventivité professionnelle. L'enquête met ici en évidence un

phénomène récurrent : l'innovation organisationnelle peut être réelle et opérante sur le terrain, mais demeurer fragile tant que les conditions de reconnaissance institutionnelle et de sécurisation ne sont pas suffisamment consolidées.

Cette comparaison met en évidence que l'hybridation organisationnelle ne dépend pas uniquement des équipes ou des projets locaux, mais aussi de la capacité de l'organisme gestionnaire à jouer un rôle de « tiers régulateur » : soutenir l'expérimentation, protéger l'espace de travail collectif, tout en évitant d'enfermer trop tôt le dispositif dans des cadres normatifs rigides. Elle éclaire ainsi un enjeu central de soutenabilité.

1.6 LES APPORTS SPÉCIFIQUES DES OBSERVATIONS IN SITU

Les immersions réalisées au sein des dispositifs constituent un matériau particulièrement précieux pour comprendre la réalité du travail éducatif auprès des enfants à double vulnérabilité. Elles permettent d'observer des dimensions de l'accompagnement rarement accessibles par les seuls entretiens ou documents institutionnels, en donnant accès à la fois au quotidien ordinaire et aux épisodes de crise.

Les observations rendent visibles les micro-ajustements quotidiens opérés par les équipes : gestion des crises, négociation des règles, maintien du lien après une fugue, articulation entre temps éducatif et temps de soin. Elles montrent que l'essentiel du travail se joue souvent dans des espaces informels, à distance des prescriptions écrites, et repose sur une attention constante aux signaux faibles, aux bascules relationnelles et aux effets immédiats des décisions prises.

Ces observations mettent également en lumière l'intensité émotionnelle du travail, la charge psychique supportée par les professionnels et l'importance des collectifs comme espaces de contenance. Elles confirment que la qualité de la prise en charge ne peut être évaluée uniquement à partir d'indicateurs formels, mais qu'elle repose sur un travail relationnel, institutionnel et organisationnel largement invisible, mais décisif pour soutenir des enfants dont les parcours sont déjà marqués par de multiples discontinuités.

Cette analyse empirique constitue le socle indispensable à la compréhension des processus organisationnels plus larges à l'œuvre dans ces dispositifs. Elle ouvre directement sur la question centrale de l'hybridation organisationnelle, qui fait l'objet du chapitre suivant.

Les enseignements tirés de l'analyse empirique montrent que les dispositifs étudiés ne peuvent être compris uniquement à partir de leur statut, de leur inscription administrative ou de leurs objectifs affichés. Leur fonctionnement réel se joue dans la capacité à articuler, au quotidien, des logiques institutionnelles, professionnelles et territoriales hétérogènes, souvent cloisonnées dans les cadres classiques de l'action publique.

C'est précisément ce travail d'articulation, d'ajustement et de mise en cohérence que permet d'analyser la notion d'hybridation organisationnelle. Le chapitre suivant propose ainsi de déplacer le regard : non plus seulement décrire les dispositifs, mais comprendre les processus par lesquels ils parviennent ou non à tenir face à la complexité des situations, à produire de la continuité et à soutenir durablement les parcours des enfants à double vulnérabilité.

Le premier chapitre de cette deuxième partie met en évidence l'intérêt décisif d'une analyse empirique approfondie des dispositifs de terrain. La richesse du corpus mobilisé, la diversité des configurations observées et l'attention portée aux pratiques effectives permettent de dépasser une lecture abstraite des politiques publiques et de comprendre finement les conditions concrètes de la prise en charge des enfants à double vulnérabilité.

2

L'hybridation organisationnelle comme clé de lecture des dispositifs de prise en charge

La richesse du matériau empirique analysé dans la deuxième partie du rapport ne prend pleinement sens que si elle est mise en perspective à l'aide de grilles d'analyse capables de rendre intelligible la complexité des situations observées. L'enjeu n'est pas seulement de décrire des dispositifs innovants ou atypiques, mais de comprendre les processus organisationnels par lesquels ils parviennent ou non à produire une prise en charge continue, cohérente et soutenable des enfants à double vulnérabilité, dans des contextes institutionnels marqués par de forts cloisonnements.

L'hybridation organisationnelle constitue à cet égard la clé de lecture centrale de l'analyse. Elle permet de dépasser les oppositions traditionnelles entre secteurs (social, médico-social, sanitaire, éducatif, judiciaire) et d'éclairer la manière dont les dispositifs étudiés composent, au quotidien, avec des logiques institutionnelles hétérogènes. Cette hybridation ne relève ni d'un modèle prédéfini, ni d'une stratégie pleinement anticipée : elle se construit de manière progressive, souvent sous contrainte, au fil des situations rencontrées et des ajustements nécessaires pour éviter de nouvelles ruptures de parcours.

2.1 L'HYBRIDATION ORGANISATIONNELLE : UNE RÉPONSE À LA DOUBLE VULNÉRABILITÉ

Les enfants à double vulnérabilité se situent à l'intersection de plusieurs champs d'intervention (protection de l'enfance, handicap, santé mentale, parfois justice) dont les cadres normatifs, les temporalités et les cultures professionnelles demeurent largement cloisonnés. Les dispositifs analysés ne relèvent jamais pleinement d'un seul de ces champs ; ils se construisent au contraire dans les interstices institutionnels, là où les responsabilités sont parfois diffuses, les cadres juridiques incomplets et les ressources insuffisamment coordonnées.

L'hybridation organisationnelle désigne précisément cette capacité à articuler plusieurs logiques institutionnelles sans les fusionner et/ou les hiérarchiser de manière rigide. Elle ne correspond ni à une simple juxtaposition de compétences, ni à une coordination formelle entre acteurs. Elle implique un travail actif et continu d'ajustement, de traduction et parfois de négociation entre des référentiels différents, voire contradictoires. Ce travail se déploie à plusieurs niveaux : dans l'organisation des dispositifs, dans les pratiques professionnelles et dans les relations partenariales.

L'analyse montre que cette hybridation est rarement pensée a priori. Elle émerge le plus souvent de manière pragmatique, sous la pression des situations rencontrées. Les dispositifs étudiés ne se sont pas construits pour être hybrides ; ils le deviennent parce qu'aucune réponse sectorielle ne suffit à contenir la complexité des parcours. L'hybridation apparaît ainsi comme une réponse contrainte, mais aussi comme un espace de créativité organisationnelle, dans lequel les acteurs inventent des formes d'action adaptées à des situations qui excèdent les cadres existants.

2.2 UNE ANALYSE MULTIDIMENSIONNELLE DES DYNAMIQUES D'HYBRIDATION

Les grilles d'analyse mobilisées permettent de saisir l'hybridation à travers plusieurs dimensions étroitement imbriquées. Cette approche multidimensionnelle constitue un apport méthodologique central, en ce qu'elle évite de réduire l'hybridation à une seule variable organisationnelle et permet d'en saisir la complexité.

La dimension structurelle

Sur le plan structurel, les dispositifs étudiés présentent des architectures organisationnelles très diverses : adossement à un ESSMS existant, création de structures spécifiques, dispositifs expérimentaux sans reconnaissance pleine et entière, ou encore formes hybrides combinant plusieurs statuts. Ces choix structurels influencent directement la capacité des dispositifs à articuler les différentes logiques d'intervention et à sécuriser les parcours. L'analyse montre que les dispositifs les plus robustes ne sont pas nécessairement les plus formalisés juridiquement, mais ceux qui disposent d'une structure suffisamment souple pour absorber l'incertitude, ajuster les modalités d'intervention et maintenir la continuité malgré les aléas. L'analyse montre enfin que le nom du dispositif ne dit rien de son identité et de son organisation.

La dimension territoriale

L'hybridation ne peut être pensée indépendamment de son ancrage territorial. Les dispositifs s'inscrivent dans des écosystèmes locaux plus ou moins denses, marqués par la disponibilité ou l'absence de ressources partenaires (CMP, établissements scolaires, services de l'ASE, structures sanitaires, acteurs associatifs). Le territoire apparaît ainsi comme un acteur à part entière de la prise en charge. Dans certains contextes, il soutient l'hybridation en facilitant les coopérations ; dans d'autres, il la contraint fortement, obligeant les dispositifs à fonctionner en quasi-autarcie, avec des effets directs sur la continuité et la qualité des parcours.

La dimension de gouvernance

La gouvernance constitue un point névralgique de l'hybridation. Les dispositifs analysés relèvent souvent de tutelles multiples, aux attentes parfois divergentes. L'absence de gouvernance claire et partagée constitue un facteur majeur de fragilisation. À l'inverse, les dispositifs capables de mettre

en place des formes de gouvernance polycentrique, reposant sur la reconnaissance des interdépendances et sur des espaces de décision partagés, parviennent mieux à réguler les tensions et à arbitrer entre des exigences parfois contradictoires.

La dimension du collectif professionnel

Enfin, l'hybridation se joue de manière décisive au niveau des collectifs professionnels. Les équipes sont composées de professionnels issus de cultures différentes, porteurs de référentiels parfois éloignés. La qualité de la coopération inter-professionnelle apparaît comme un facteur déterminant de la réussite des dispositifs. Lorsque les tensions professionnelles sont reconnues et travaillées collectivement, l'hybridation devient une ressource ; lorsqu'elles sont ignorées ou niées, elles fragilisent l'action collective.

2.3 LA RÉFLEXIVITÉ COLLECTIVE ET LA RÉGULATION CONJOINTE COMME CONDITIONS DE STABILISATION

Un enseignement transversal de l'analyse est le rôle central de la réflexivité collective dans la stabilisation des dispositifs hybrides. Les dispositifs les plus solides sont ceux qui ont su instituer des espaces réguliers d'analyse, de discussion et de mise en sens de l'action. Ces espaces permettent aux équipes de transformer l'expérience – y compris les crises, les échecs et les impasses – en savoir collectif.

La régulation conjointe apparaît ici comme un mécanisme clé. Elle repose sur l'articulation entre les prescriptions institutionnelles, les initiatives de terrain et les compromis collectifs élaborés au sein des équipes. Cette capacité à produire des règles ajustées permet aux dispositifs de maintenir un équilibre fragile entre sécurité et innovation, entre cadre et souplesse, sans basculer ni dans la rigidité ni dans l'improvisation permanente.

2.4 L'HYBRIDATION COMME TRAJECTOIRE ET NON COMME ÉTAT

L'analyse croisée des dispositifs montre que le travail d'hybridation ne peut être pensé comme un état stabilisé ou comme un modèle reproductible. Il s'apparente davantage à une trajectoire, marquée par des phases d'avancée, de stabilisation, mais aussi de fragilisation ou de régression. C'est la réflexivité collective et la régulation managériale qui permettent le travail d'hybridation. Certains dispositifs entrent dans l'hybridation de manière contrainte, sous la pression de situations de crise répétées ; d'autres la construisent plus progressivement, à partir d'alliances territoriales ou d'expérimentations locales.

Cette lecture par trajectoires permet de comprendre pourquoi des dispositifs apparemment similaires peuvent produire des effets très différents. Elle invite à déplacer le regard : il ne s'agit

pas de se demander si un dispositif est « hybride » ou non, mais comment il le devient, à quel rythme, et avec quels soutiens institutionnels.

2.5 LES TENSIONS CONSTITUTIVES DE L'HYBRIDATION

L'hybridation organisationnelle est traversée de tensions structurelles qui ne peuvent être ni supprimées ni totalement résolues. Parmi les tensions les plus récurrentes figurent celles entre sécurité et autonomie, entre cadre et souplesse, entre protection et émancipation. Ces tensions ne constituent pas des dysfonctionnements, mais des dilemmes permanents que les équipes doivent arbitrer au quotidien.

La capacité des dispositifs à tenir dans la durée dépend moins de la suppression de ces tensions que de leur mise en travail collective. Lorsque les tensions sont niées ou externalisées, elles fragilisent les collectifs ; lorsqu'elles sont reconnues et discutées, elles deviennent des leviers d'apprentissage et de transformation organisationnelle.

2.6 HYBRIDATION ET TRANSFORMATION DES CULTURES PROFESSIONNELLES

L'hybridation organisationnelle ne transforme pas seulement les structures ; elle agit en profondeur sur les cultures professionnelles. Les professionnels issus de champs différents sont amenés à reconfigurer leurs référentiels, leurs pratiques et parfois leur identité professionnelle. Ce processus suppose un travail d'acculturation réciproque, souvent long et conflictuel, mais indispensable à la construction d'une action collective cohérente.

Les dispositifs qui réussissent à stabiliser l'hybridation sont ceux qui reconnaissent ces tensions identitaires et qui offrent des espaces pour les travailler collectivement. À terme, cette hybridation des cultures professionnelles peut produire une véritable identité collective, fondée non sur l'effacement des différences mais sur leur reconnaissance et leur mise en dialogue.

2.7 INVARIANTS, MÉCANISMES ET MOTEURS : UNE LECTURE SYSTÉMIQUE DE L'HYBRIDATION

L'analyse transversale des dispositifs met en évidence que le travail d'hybridation organisationnelle repose sur un système d'interdépendances entre des invariants, des mécanismes de régulation et des moteurs de transformation.

Les invariants assurent une stabilité minimale. Les mécanismes de régulation permettent de faire tenir le système face aux contraintes. Les moteurs de transformation soutiennent l'évolution et l'apprentissage organisationnel.

Le schéma 1 sur les invariants, les mécanismes et les moteurs, inséré à ce stade de la synthèse, propose une représentation synthétique de cette articulation. Il ne vise pas à produire un modèle normatif, mais à rendre lisible un processus organisationnel vivant, caractérisé par des ajustements permanents et des équilibres fragiles.

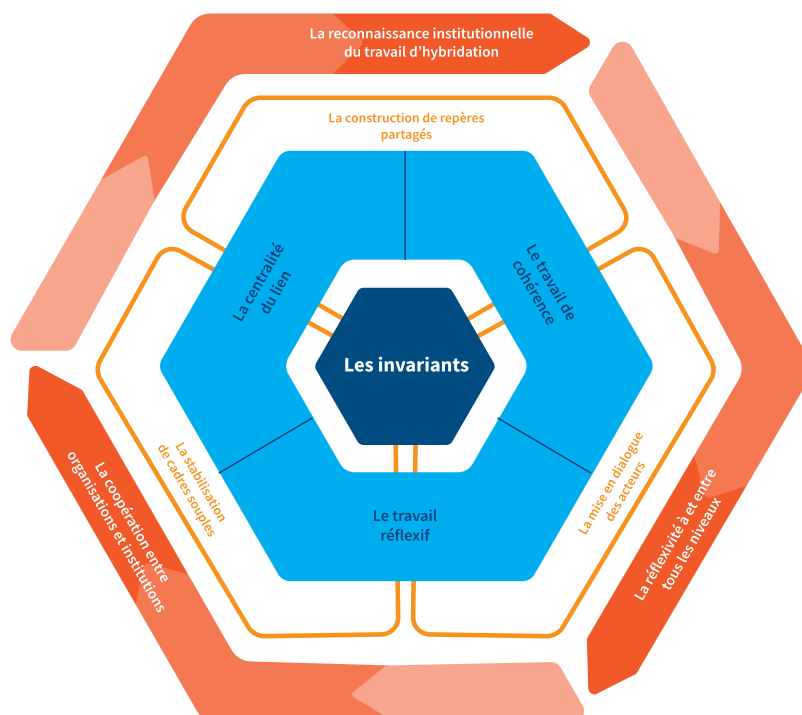
2.8 L'HYBRIDATION COMME TRAVAIL INVISIBLE DE MISE EN COHÉRENCE

Un apport majeur de l'analyse réside dans la mise en lumière du travail invisible qui sous-tend l'hybridation organisationnelle. Ce travail s'incarne dans une multitude d'actes ordinaires par lesquels les professionnels rendent compatibles des cadres d'intervention hétérogènes : ajustement des règles, médiation entre partenaires, traduction entre langages professionnels, maintien du lien malgré les crises.

Ce travail constitue une compétence collective rarement reconnue, mais essentielle à la continuité des parcours. Le reconnaître comme tel constitue un enjeu central pour la reconnaissance institutionnelle des dispositifs hybrides et pour la soutenabilité de l'engagement des équipes.

L'hybridation organisationnelle apparaît comme un processus vivant, traversé de tensions, d'apprentissages et de réajustements permanents. Elle constitue une condition nécessaire, mais non suffisante, pour répondre aux besoins des enfants à double vulnérabilité et ouvre directement sur l'analyse des leviers, des freins et des conditions de soutenabilité développée dans la partie suivante.

L'analyse développée dans le chapitre précédent a permis de mettre en évidence l'hybridation organisationnelle comme un processus central de la prise en charge des enfants à double vulnérabilité. En montrant comment les dispositifs articulent, au quotidien, des logiques institutionnelles, professionnelles et territoriales hétérogènes, elle a souligné à la fois la richesse et la fragilité de ces configurations hybrides.



Les invariants, mécanismes et moteurs du processus d'hybridation DÉPASSE

Démarche Expérimentale Pour Accompagner Soutenir et Soigner les Enfants



Toutefois, l'hybridation organisationnelle, aussi nécessaire soit-elle, ne constitue pas en elle-même une garantie de continuité ou de soutenabilité. Les dispositifs analysés demeurent inscrits dans des cadres juridiques, financiers et politiques qui influencent fortement leur capacité à tenir dans la durée. Les effets produits sur les parcours des enfants, sur les collectifs professionnels et sur les dynamiques territoriales dépendent ainsi étroitement des conditions dans lesquelles cette hybridation est reconnue, soutenue ou, au contraire, entravée.

C'est pourquoi il apparaît indispensable de compléter l'analyse des processus d'hybridation par une réflexion approfondie sur les leviers, les freins et les conditions de soutenabilité des dispositifs étudiés. La partie suivante se propose ainsi de déplacer le regard : il ne s'agit plus seulement de comprendre comment les dispositifs fonctionnent, mais d'analyser dans quelles conditions ils peuvent produire durablement des effets positifs pour les enfants à double vulnérabilité, sans épuiser les collectifs professionnels ni se fragiliser institutionnellement.

3

Leviers, freins et conditions organisationnelles de soutenabilité des dispositifs hybrides

L'analyse croisée des dispositifs étudiés permet d'identifier un ensemble de facteurs qui facilitent, optimisent ou, au contraire, freinent la prise en charge des enfants à double vulnérabilité. Ces facteurs ne relèvent pas uniquement des caractéristiques internes des dispositifs ; ils sont indissociables des cadres institutionnels, juridiques et financiers dans lesquels ils s'inscrivent. La soutenabilité apparaît ainsi comme un enjeu central, à la fois organisationnel, professionnel et politique.

3.1 LES INVARIANTS QUI FACILITENT ET SÉCURISENT LA PRISE EN CHARGE

Malgré la diversité des configurations observées, plusieurs invariants apparaissent de manière récurrente dans les dispositifs analysés. Ces invariants ne constituent pas des recettes transférables, mais des repères structurants qui contribuent à sécuriser la prise en charge des enfants à double vulnérabilité.

Le premier invariant est la centralité du lien éducatif. La continuité relationnelle, la permanence des adultes et la fidélité au lien, y compris dans les moments de crise, constituent des conditions fondamentales de la stabilisation des parcours. L'analyse montre que les dispositifs qui privilégient le maintien du lien plutôt que l'exclusion produisent des effets stabilisateurs, tant pour les enfants que pour les équipes.

Un second invariant réside dans l'accueil inconditionnel ou logique de bas seuil. Cette posture consiste à ne pas conditionner l'accompagnement à la conformité immédiate à des normes comportementales ou institutionnelles. Elle permet de prévenir les ruptures successives, mais suppose une capacité organisationnelle à contenir la crise sans l'expulser vers d'autres dispositifs.

Enfin, l'inscription territoriale des dispositifs constitue un invariant déterminant. Les dispositifs qui parviennent à s'appuyer sur un réseau de partenaires – services de l'ASE, établissements scolaires, structures de soin, acteurs associatifs – disposent de marges de manœuvre accrues pour ajuster les réponses et maintenir la continuité des parcours.

3.2 LES MÉCANISMES D'OPTIMISATION ET D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Au-delà de ces invariants, l'analyse met en évidence l'importance des mécanismes d'apprentissage organisationnel dans la soutenabilité des dispositifs hybrides. Les dispositifs les plus solides sont ceux qui ont développé des espaces formalisés de réflexion et de régulation : analyse de pratiques, supervision, réunions de concertation interprofessionnelle, temps de coordination avec les partenaires.

Ces espaces permettent aux équipes de transformer les tensions, les crises et les impasses en objets de travail collectif. Ils favorisent une montée en compétence partagée et contribuent à limiter l'usure professionnelle. L'apprentissage organisationnel apparaît ainsi comme un levier central de résilience des dispositifs hybrides, permettant de stabiliser l'action sans la rigidifier.

L'analyse souligne également le rôle joué par les cadres intermédiaires et les directions dans la structuration de ces mécanismes. Leur capacité à soutenir la réflexivité collective, à reconnaître les difficultés rencontrées et à arbitrer entre des exigences parfois contradictoires constitue un facteur clé de soutenabilité.

3.3 LES FREINS STRUCTURELS ET LES FRAGILITÉS PERSISTANTES

Malgré ces leviers, l'enquête met en évidence des freins structurels majeurs qui fragilisent durablement les dispositifs hybrides. Le cloisonnement persistant des cadres juridiques et financiers constitue l'un des obstacles les plus fréquemment mentionnés. Les dispositifs se situent souvent à la frontière de plusieurs secteurs, sans reconnaissance pleine et entière dans aucun d'entre eux.

L'instabilité des financements apparaît comme un autre frein central. Les logiques de financement à court terme, les appels à projets successifs et l'absence de sécurisation pluriannuelle pèsent directement sur la capacité des dispositifs à se projeter dans la durée. Elles génèrent une insécurité institutionnelle qui se répercute sur les collectifs professionnels.

Enfin, l'inadéquation des cadres d'évaluation constitue une fragilité persistante.

Les effets produits par les dispositifs hybrides (stabilisation, confiance, continuité du lien) sont difficilement objectivables à l'aide d'indicateurs quantitatifs classiques. Cette difficulté contribue à invisibiliser une partie du travail réalisé et à fragiliser la reconnaissance institutionnelle des dispositifs. Pris isolément, chacun de ces freins constitue déjà un facteur de fragilisation. Combinés, ils produisent des effets cumulatifs qui pèsent lourdement sur la soutenabilité des dispositifs et accentuent le risque d'usure des équipes.

3.4 LES EFFETS CONCRETS DE L'HYBRIDATION SUR LES PARCOURS DES ENFANTS

Sans prétendre à une évaluation causale, l'analyse met en évidence plusieurs effets concrets produits par les dispositifs hybrides sur les parcours des enfants à double vulnérabilité. Les dispositifs étudiés semblent favoriser, au sein des dispositifs ALEFPA, une réduction des ruptures institutionnelles, une stabilisation progressive des comportements et une amélioration de la relation aux adultes.

Ces effets sont souvent lents, non linéaires et difficilement objectivables à court terme. Ils apparaissent néanmoins de manière récurrente dans les récits des professionnels et des partenaires. L'analyse montre que la continuité du lien constitue un facteur déterminant de ces évolutions : là où les dispositifs maintiennent la relation malgré les crises, les enfants retrouvent progressivement des capacités d'engagement, de confiance et de projection.

3.5 L'USURE DES COLLECTIFS COMME ENJEU CENTRAL DE SOUTENABILITÉ

Si l'hybridation organisationnelle ouvre des possibles, elle expose également les collectifs professionnels à un risque accru d'usure. L'intensité émotionnelle du travail, la gestion répétée des crises et l'incertitude institutionnelle pèsent lourdement sur les équipes.

L'analyse montre que la soutenabilité des dispositifs dépend étroitement de la capacité des organisations à reconnaître cette vulnérabilité professionnelle et à y répondre par des dispositifs de soutien adaptés : supervision, relais hiérarchiques, espaces de régulation, reconnaissance institutionnelle du travail accompli. Sans ces soutiens, la créativité et l'engagement qui font la richesse des dispositifs hybrides peuvent se transformer en facteurs de fragilisation.

3.6 L'HYBRIDATION FACE AUX TEMPORALITÉS INSTITUTIONNELLES

Enfin, l'analyse met en évidence une tension forte entre les temporalités institutionnelles et les temporalités nécessaires à l'accompagnement des enfants à double vulnérabilité. Les dispositifs hybrides s'inscrivent dans des processus longs, marqués par des avancées lentes, des régressions et des reprises, là où les cadres institutionnels privilégient des temporalités courtes et des résultats rapidement objectivables.

Cette discordance temporelle fragilise les dispositifs, en particulier lorsque les financements, les autorisations ou les évaluations sont conditionnés à des échéances trop brèves. Reconnaître la spécificité des temporalités de l'hybridation

constitue ainsi un enjeu central pour la soutenabilité des dispositifs et pour la construction de politiques publiques plus ajustées aux réalités des parcours.

L'analyse met en évidence que la qualité de la prise en charge des enfants à double vulnérabilité dépend moins de la création de dispositifs spécifiques que des conditions dans lesquelles les dispositifs existants peuvent déployer durablement leur capacité d'hybridation. La soutenabilité apparaît comme un enjeu central, à la fois organisationnel, professionnel et politique, qui conditionne la pérennité des effets produits sur les parcours.

3.7 LA MATURATION DU TRAVAIL D'HYBRIDATION

L'analyse croisée des dispositifs met en évidence l'existence d'un continuum de maturation du travail d'hybridation organisationnelle, allant de formes d'hybridité fragiles et contraintes à des configurations plus stabilisées, réflexives et potentiellement transformatrices. Ce continuum ne correspond ni à une évolution linéaire ni à une trajectoire normative. Il s'agit plutôt d'un processus dynamique, marqué par des avancées, des stagnations, des régressions et des recompositions successives.

Chaque niveau de maturation correspond à un degré de structuration de la coopération et à une capacité variable des organisations à transformer les tensions inhérentes à la double vulnérabilité en ressources d'action collective. Une même structure peut ainsi circuler entre plusieurs formes d'hybridation au cours de son histoire, en fonction des changements d'équipe, des évolutions institutionnelles, des contraintes budgétaires ou des dynamiques territoriales.

De l'hybridité non aboutie à l'hybridité structurelle : stabiliser la coopération

Aux premiers stades du continuum, l'hybridation demeure inachevée. La coopération repose principalement sur la bonne volonté des acteurs, sans cadre partagé ni gouvernance stabilisée. Les logiques institutionnelles coexistent sans véritable articulation, générant une surcharge administrative et émotionnelle pour les professionnels. Cette hybridité subie produit un paradoxe récurrent : plus l'intention de coopération est forte, plus le travail invisible de coordination s'intensifie, sans garantie de continuité ni de reconnaissance.

Le passage à une hybridité structurelle marque une première inflexion majeure. La coopération cesse d'être uniquement relationnelle ou ponctuelle pour s'inscrire dans des architectures organisationnelles intégrées. Des procédures partagées, des espaces de décision concertés et des outils communs viennent structurer l'action collective. Ce niveau d'hybridation permet une stabilisation relative des pratiques et une meilleure lisibilité institutionnelle, sans pour autant effacer les tensions entre cadres réglementaires et réalités de terrain.

L'ingénierie juridique et financière : sécuriser l'hybridation

La maturation du travail d'hybridation se poursuit avec le développement d'une ingénierie juridique et financière adaptée. À ce stade, les organisations ne se contentent plus de composer empiriquement avec des cadres hétérogènes ; elles les mobilisent de manière stratégique pour sécuriser la continuité de l'action.

Les montages juridiques expérimentaux deviennent alors l'équivalent institutionnel de l'hybridité structurelle : des architectures souples, capables de faire coexister plusieurs référentiels sans les fusionner, tout en assurant une reconnaissance administrative minimale. Le droit cesse d'être uniquement perçu comme une contrainte et devient une ressource d'adaptation, révélatrice d'une hybridité désormais construite et partiellement institutionnalisée.

Cette hybridation se prolonge sur le plan financier. La coexistence de régimes de financement hétérogènes (ASE, ARS, financements spécifiques) crée une pluralité des temporalités de financement qui influence directement la stabilité des équipes et la temporalité des projets. Certains organismes gestionnaires, comme l'ALEFPA, ont développé une véritable ingénierie de l'hybridation financière : mutualisation des ressources, intégration progressive dans des cadres contractuels globaux, pilotage économique transversal. Cette capacité à articuler les contraintes économiques constitue une condition essentielle de soutenabilité.

L'hybridité identitaire et réflexive : construire une culture commune

À un niveau de maturation plus avancé, l'hybridation ne se joue plus seulement dans les structures, mais dans les cultures professionnelles. Les acteurs, issus de champs différents, élaborent progressivement un langage commun, des outils partagés et un projet collectif explicite. Cette hybridité identitaire agit comme un stabilisateur puissant : elle renforce le sentiment d'appartenance et transforme les différences professionnelles en ressources pour l'action.

L'hybridité devient pleinement réflexive lorsque les organisations institutionnalisent des espaces d'analyse collective. Les tensions, les désaccords et les impasses ne sont plus évités, mais travaillés comme des objets centraux de l'action. Supervisions, co-analyses et outils de suivi partagés contribuent à la construction d'une mémoire organisationnelle commune. Cette capacité réflexive marque une maturité organisationnelle nouvelle : les acteurs ne se contentent plus de coopérer, ils pensent ensemble leur coopération.

De l'hybridité transmissible à l'hybridité impactante : vers la transformation systémique

À un stade plus avancé encore, les apprentissages issus de la pratique sont formalisés, capitalisés et transmis au-delà du dispositif. L'organisation devient capable de diffuser ses méthodes, de former d'autres acteurs et de contribuer à l'évolution des référentiels du champ. L'hybridité devient alors transmissible, sans perdre sa dimension réflexive.



© Laurent Ghesquière – MECS (Épineau-les-Voves)

Dans certaines configurations, cette dynamique débouche sur une hybridité impactante, lorsque les dispositifs influencent les modes de gouvernance et de régulation publique. L'hybridation dépasse alors le cadre local pour participer à la transformation des politiques publiques. Ce stade demeure rare et fragile, car il suppose une reconnaissance institutionnelle forte, ainsi qu'une capacité à dialoguer avec les instances de décision sans perdre la souplesse acquise dans l'expérimentation.

Une trajectoire fragile, conditionnée par la reconnaissance institutionnelle

L'ensemble de ce continuum souligne que l'hybridation organisationnelle n'est jamais définitivement acquise. Elle repose sur un équilibre instable entre cadre et créativité, expérimentation et institutionnalisation. Chaque crise, chaque contrainte nouvelle peut entraîner une régression, mais aussi devenir une opportunité d'apprentissage et de régulation.

Toutefois, aucune hybridité ne peut se maintenir durablement sans légitimation institutionnelle. La reconnaissance juridique, budgétaire et évaluative apparaît comme une condition indispensable à la soutenabilité des dispositifs. Elle suppose également une évolution des modes d'évaluation publique, capables de valoriser la continuité du lien, la coopération et le travail invisible de mise en cohérence.

En ce sens, le continuum de maturation de l'hybridation organisationnelle ne renvoie pas seulement à la trajectoire des

dispositifs étudiés, mais interroge plus largement la capacité du système public à assumer durablement la complexité qu'il produit et qu'il délègue aujourd'hui, de manière encore largement implicite, à des dispositifs situés aux marges des cadres ordinaires.

Les six formes d'hybridité décrites précédemment ne constituent pas des catégories figées, mais une trajectoire vivante, marquée par des avancées, des régressions, des moments de stabilisation et de relance.

Une même structure peut circuler d'un niveau à l'autre selon les circonstances, les changements d'équipe, les orientations institutionnelles ou les dynamiques territoriales.

Ainsi, certains dispositifs passent d'une hybridité structurelle à une hybridité réflexive lorsqu'ils parviennent à formaliser leurs apprentissages collectifs ; d'autres régressent vers une hybridité non aboutie à la suite d'un changement de direction, d'un départ de figure clé ou d'une évolution institutionnelle. Cette plasticité illustre la nature même de l'hybridation c'est-à-dire un travail réflexif et collectif d'équilibrage permanent, articulant différents niveaux d'action, entre le cadre et la créativité.

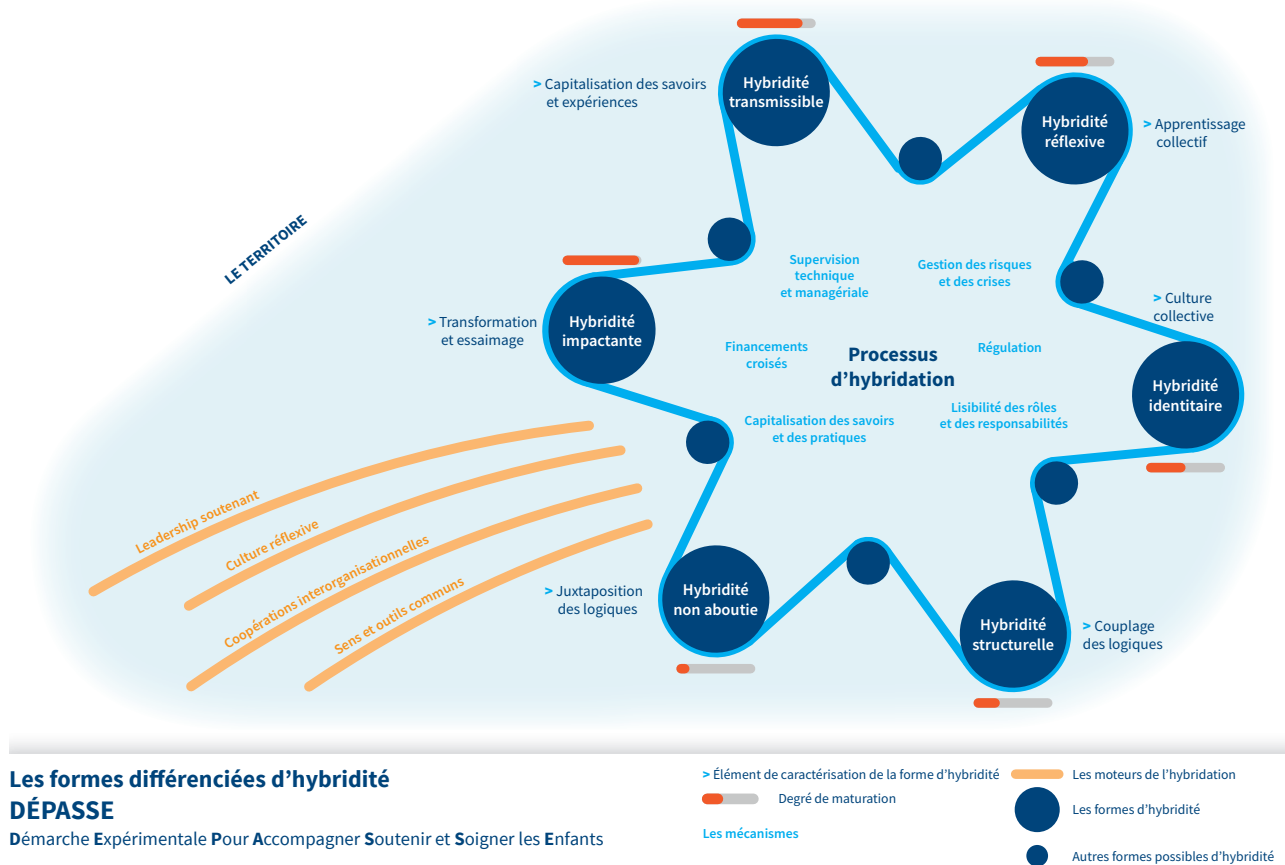
À chaque étape, les collectifs développent des solutions provisoires, ajustées, qui deviennent de nouvelles références de travail. Ces ajustements progressifs produisent une maturation organisationnelle : chaque crise devient une opportunité de

régulation et d'apprentissage. Loin d'un modèle d'innovation spectaculaire, l'hybridité s'affirme comme une capacité collective à penser l'action dans l'incertitude.

Cependant, aucune hybridité n'est durable sans légitimation institutionnelle. La plupart des dispositifs ALEFPA étudiés ont su consolider leurs financements croisés (ASE-ARS), clarifier leurs conventions, et inscrire leurs innovations dans les cadres d'autorisation. Cette reconnaissance juridique et budgétaire stabilise les organisations et crédibilise leurs actions auprès des partenaires.

Mais la reconnaissance dépasse la seule question des financements. Elle suppose aussi une évolution des modes d'évaluation publics, capables de valoriser la continuité, la confiance et la coopération.

Plus globalement, comment ces dispositifs malgré les tensions et forces contraignantes peuvent durer dans le temps ? Cette interrogation ne renvoie pas uniquement à leur équilibre budgétaire, à leur stabilisation organisationnelle ou aux modalités d'évaluation. Elle engage plus largement la capacité du système public à assumer durablement la complexité qu'il produit et qu'il délègue aujourd'hui, de manière largement implicite, à des dispositifs encore situés en marge des cadres ordinaires. Ce déplacement de regard analytique sera traité dans la troisième partie de ce rapport. Il permet d'ouvrir, par prolongement, une réflexion plus large sur la durabilité du système de prise en charge dans son ensemble.



CONCLUSION

ANALYSE DES DISPOSITIFS EN RÉPONSE AUX BESOINS DES ENFANTS À DOUBLE VULNÉRABILITÉ

La synthèse de la deuxième partie du rapport DÉPASSE met en évidence l'apport décisif d'une analyse approfondie des dispositifs de terrain pour comprendre les conditions effectives de la prise en charge des enfants à double vulnérabilité. En s'appuyant sur un corpus empirique riche et diversifié, et sur des grilles d'analyse adaptées à la complexité des situations observées, elle permet de dépasser une lecture strictement sectorielle ou normative de l'action publique pour entrer dans une compréhension fine des pratiques, des organisations et des dynamiques professionnelles à l'œuvre.

L'analyse montre en premier lieu que les dispositifs accompagnant les enfants à double vulnérabilité ne peuvent être compris indépendamment des trajectoires qu'ils cherchent à soutenir. Les parcours des enfants, marqués par des ruptures multiples et cumulatives, mettent à l'épreuve les cadres classiques de l'intervention sociale, médico-sociale et sanitaire. Face à cette complexité, les dispositifs étudiés apparaissent moins comme des structures stabilisées que comme des processus organisationnels en constante évolution, ajustés au fil des situations rencontrées et des apprentissages produits par les équipes.

Dans ce contexte, l'hybridation organisationnelle s'impose comme une clé de lecture centrale. Elle permet de rendre intelligible la manière dont les dispositifs articulent, au quotidien, des logiques institutionnelles, professionnelles et territoriales hétérogènes, souvent cloisonnées dans les cadres traditionnels de l'action publique. Loin d'un modèle normatif ou d'une solution clé en main, l'hybridation apparaît comme un processus vivant, contraint et fragile, fait d'ajustements permanents, de tensions et de compromis. Elle constitue une réponse pragmatique à l'insuffisance des réponses sectorielles face à la double vulnérabilité, tout en ouvrant des espaces d'innovation organisationnelle.

L'analyse met également en évidence que la capacité des dispositifs à produire des effets positifs sur les parcours des enfants dépend étroitement des conditions dans lesquelles cette hybridation est soutenue. Les invariants identifiés (centralité du lien, continuité éducative, accueil inconditionnel, inscription territoriale) apparaissent comme des repères structurants, partagés par des dispositifs pourtant très différents dans leurs configurations. Ils contribuent à sécuriser les parcours et à prévenir la multiplication des ruptures,

à condition d'être inscrits dans des organisations capables de les porter dans la durée.

Toutefois, la synthèse souligne avec force les fragilités persistantes qui pèsent sur ces dispositifs. Le cloisonnement des cadres juridiques et financiers, l'instabilité des financements, l'inadéquation des outils d'évaluation et la discordance des temporalités institutionnelles constituent autant de freins structurels à la soutenabilité de l'hybridation. Ces contraintes produisent des effets cumulatifs qui fragilisent les organisations et exposent les collectifs professionnels à un risque accru d'usure, malgré leur engagement et leur créativité.

À cet égard, l'analyse met en lumière un paradoxe central : les dispositifs les plus ajustés aux besoins des enfants à double vulnérabilité sont souvent ceux dont la reconnaissance institutionnelle est la plus fragile. Le travail invisible de mise en cohérence, de régulation et de maintien du lien, pourtant décisif pour la continuité des parcours, demeure largement sous-estimé dans les cadres actuels de pilotage et d'évaluation. Reconnaître ce travail comme une activité à part entière constitue un enjeu majeur pour la pérennité des dispositifs et pour la valorisation du travail des équipes.

Les enseignements tirés de cette synthèse offrent ainsi un socle solide pour la suite du projet DÉPASSE. Ils invitent à déplacer le regard : il ne s'agit pas tant de multiplier les dispositifs que de créer les conditions institutionnelles, juridiques et financières permettant aux dispositifs existants de déployer durablement leur capacité d'hybridation. Ils soulignent également la nécessité de penser l'innovation non comme une exception marginale, mais comme une modalité ordinaire de l'action publique face à la complexité croissante des parcours.

En ce sens, la deuxième partie du rapport DÉPASSE ne se contente pas d'analyser des pratiques innovantes ; elle contribue à éclairer les enjeux structurels et politiques de la prise en charge des enfants à double vulnérabilité. Elle ouvre des perspectives essentielles pour penser des politiques publiques plus ajustées aux réalités du terrain, capables de reconnaître, de soutenir et de pérenniser les dispositifs hybrides qui, aujourd'hui, jouent un rôle de laboratoire indispensable face aux défis contemporains de la protection de l'enfance et de l'accompagnement des vulnérabilités complexes.



Soutenabilité, durabilité et trajectoires des modèles hybrides

INTRODUCTION

Le chapitre 3 du rapport constitue un moment clé du raisonnement. Elle ne se contente pas de prolonger les analyses empiriques développées dans les parties précédentes, mais opère un déplacement analytique majeur : à partir de situations singulières et de réponses locales souvent qualifiées d'« expérimentales », elle interroge les conditions structurelles de soutenabilité et de durabilité de l'action publique face à des parcours marqués par la complexité et la discontinuité.

Ce déplacement est rendu possible par le choix méthodologique central du rapport : considérer les dispositifs hybrides non comme des objets périphériques ou des innovations marginales, mais comme des analyseurs du fonctionnement réel du système. En se situant aux marges des cadres sectoriels classiques (protection de l'enfance, handicap, santé mentale), ces dispositifs rendent visibles des tensions qui demeurent souvent invisibles dans les dispositifs ordinaires. Ils concentrent, de manière particulièrement lisible, les effets du cloisonnement institutionnel, de la fragmentation des responsabilités, de la discordance des temporalités et de l'insuffisante reconnaissance des situations de grande complexité.

Le chapitre 3 ne vise donc pas à évaluer l'efficacité de ces dispositifs pris isolément, ni à en dresser un inventaire. Elle cherche à comprendre ce que leur existence, leur fonctionnement et leur fragilité révèlent du système lui-même. Ce faisant, elle s'inscrit dans une perspective résolument systémique, attentive aux interactions entre pratiques professionnelles, organisations et cadres institutionnels. Elle considère les dispositifs hybrides comme des analyseurs du fonctionnement de l'action publique, et non comme de simples objets d'évaluation. Ce choix méthodologique mérite d'être explicitement formulé, tant il conditionne la nature des résultats produits et la portée du modèle d'analyse proposé.

La présente synthèse reprend et développe cette ambition. Elle ne propose pas un résumé linéaire de la partie 3, mais une reconstitution analytique de ses apports, destinée à en faire ressortir les idées structurantes. Elle distingue clairement deux niveaux de contribution.

Le premier concerne les résultats d'analyse : les mécanismes récurrents mis au jour par l'observation des dispositifs hybrides, en particulier le déplacement de la vulnérabilité et la mise en tension des acteurs. Le second, qui fera l'objet

du second volet de la synthèse, porte sur le modèle d'analyse élaboré à partir de ces résultats, et sur sa portée au-delà des situations étudiées. Plutôt que d'adopter une approche centrée sur les publics, qui risquerait de reconduire une lecture individualisante des situations de grande complexité, ou une approche strictement sectorielle, qui tendrait à isoler les responsabilités institutionnelles, la partie 3 privilégie une lecture transversale et systémique. Les dispositifs hybrides sont appréhendés comme des points de cristallisation où se donnent à voir, de manière particulièrement lisible, les tensions, les arbitrages et les impensés du système.

Ce choix permet de déplacer le regard : l'enjeu n'est pas d'expliquer pourquoi certaines situations « dysfonctionnent », mais de comprendre comment le système parvient malgré tout à tenir, et à quel prix. En ce sens, l'analyse ne vise ni à produire une typologie des dispositifs hybrides, ni à formuler des recommandations opérationnelles immédiates. Elle cherche à mettre en évidence des mécanismes récurrents, observables dans des configurations différentes, et à en tirer des enseignements sur les conditions de soutenabilité et de durabilité de l'action publique.

Ce parti pris analytique implique également une posture réflexive. Le chapitre 3 ne prétend pas à l'exhaustivité, ni à une généralisation statistique des constats. Elle assume au contraire une montée en généralité fondée sur la cohérence des mécanismes observés et sur leur récurrence dans des contextes variés. Cette démarche permet de produire un cadre d'analyse transférable, sans effacer la singularité des situations de gestion locales (besoins des jeunes, ressources, compétences, etc.).



© Laurent Ghesquière – MECS (Epineau-les-Voves)

1

Ce que révèlent les dispositifs hybrides sur le fonctionnement réel du système

La première partie de cette synthèse est consacrée aux résultats d'analyse issus de l'examen approfondi des dispositifs hybrides. Elle vise à rendre visibles les mécanismes récurrents mis au jour par l'analyse de situations et de configurations organisationnelles diverses, au-delà de la singularité des contextes locaux. Comme souligné précédemment, il ne s'agit pas de décrire des dispositifs pris isolément, mais de comprendre ce que leur émergence, leur fonctionnement et leurs fragilités révèlent du fonctionnement réel de l'action publique face à la complexité des parcours.

En s'intéressant aux dispositifs hybrides comme objets d'analyse, cette partie opère un déplacement du regard. Elle montre que ces dispositifs ne constituent ni des réponses marginales ni des innovations exceptionnelles, mais des formes de régulation de fait, mobilisées lorsque les cadres ordinaires peinent à absorber la complexité des situations. Leur analyse permet ainsi de mettre au jour des défaillances structurelles, des logiques de gestion tardive de la complexité et des mécanismes de déplacement de la vulnérabilité qui restent souvent invisibles dans les approches centrées sur les publics ou les performances des dispositifs.

Cette première partie met également en évidence les coûts humains, organisationnels et institutionnels de cette régulation implicite. En analysant les tensions supportées par les professionnels, les organisations et, plus largement, par les cadres institutionnels, elle pose les bases d'une réflexion sur la soutenabilité de l'action publique. Elle constitue ainsi le socle empirique et analytique à partir duquel peut être élaboré un modèle d'interprétation plus général, développé dans la seconde partie de la synthèse.

1.1 LES DISPOSITIFS HYBRIDES COMME RÉVÉLATEURS STRUCTURELS DES LIMITES DU SYSTÈME

Un premier résultat central de l'analyse est la remise en cause du caractère supposément exceptionnel des dispositifs hybrides. Loin d'apparaître de manière sporadique ou contingente, ces dispositifs émergent de façon récurrente dans des contextes variés, selon des modalités différentes mais répondant à des logiques comparables. Leur présence répétée constitue un indice fort de dysfonctionnements structurels, et non de situations marginales.

L'analyse des parcours montre que les dispositifs hybrides interviennent presque toujours en aval de trajectoires déjà fortement dégradées. Ils sont mobilisés après une succession de ruptures : ruptures de placement, ruptures de soins, ruptures éducatives, décisions judiciaires prises dans l'urgence, orientations par défaut vers des dispositifs inadaptés. Cette temporalité tardive est révélatrice. Elle signale que le système ordinaire peine à traiter la complexité autrement qu'en la différant, jusqu'à ce que les situations deviennent critiques.

Ce constat invite à déplacer le regard. Les dispositifs hybrides ne répondent pas à des publics « hors norme », mais à des situations que les cadres sectoriels classiques ne parviennent pas à appréhender dans leur globalité. Ils mettent en lumière les limites d'une action publique structurée par des catégories administratives étanches, peu propices à la prise en compte des vulnérabilités multiples et évolutives. En ce sens, leur émergence ne relève pas d'un excès d'innovation locale, mais d'un défaut de structuration systémique.

1.2 LE DÉPLACEMENT DE LA VULNÉRABILITÉ COMME MÉCANISME CENTRAL DE LA SOUTENABILITÉ

Un deuxième résultat d'analyse concerne la fonction effective assumée par les dispositifs hybrides. Ceux-ci ne se contentent pas de proposer des modalités alternatives de prise en charge ; ils assurent une fonction de régulation de fait, en venant compenser, localement et temporairement, les défaillances du système.

Cette régulation ne résulte pas d'un choix politique explicite. Elle s'opère par ajustements successifs, sous l'effet de contraintes opérationnelles et d'urgences pratiques. Les dispositifs hybrides permettent au système de continuer à fonctionner malgré ses incohérences internes. Ils absorbent une partie des tensions générées par le cloisonnement institutionnel, en articulant des logiques éducatives, thérapeutiques et sociales que les cadres ordinaires maintiennent séparées, comme souligné en partie 1.

Cette fonction de régulation demeure toutefois largement invisibilisée. Les dispositifs hybrides sont souvent présentés comme des réponses temporaires ou expérimentales, sans reconnaissance de leur rôle structurel. Cette invisibilisation contribue à leur fragilité : en l'absence de cadre stabilisé, ils restent exposés aux aléas des financements, aux incertitudes juridiques et aux changements de priorités institutionnelles.

Cette fonction de régulation, qui permet au système de continuer à fonctionner malgré ses incohérences, repose toutefois sur un mécanisme plus profond, que l'analyse met au jour de manière transversale : le déplacement de la vulnérabilité au sein du système.

1.3 LE DÉPLACEMENT DE LA VULNÉRABILITÉ : UN MÉCANISME CENTRAL ET STRUCTURANT

L'un des apports analytiques les plus forts de la partie 3 réside dans l'identification du déplacement de la vulnérabilité comme mécanisme central de la soutenabilité observée. Les dispositifs hybrides permettent, dans de nombreux cas, de stabiliser les parcours des enfants et des familles. Cette stabilisation est réelle et constitue un bénéfice majeur, tant du point de vue des situations individuelles que de la prévention des ruptures les plus graves.

Cependant, cette stabilisation repose sur un transfert de la vulnérabilité vers d'autres niveaux du système. La charge de l'incertitude, du risque et de la complexité est progressivement assumée par les collectifs professionnels, puis par les organisations qui portent les dispositifs. Les équipes sont confrontées à une intensification du travail relationnel et émotionnel, à une responsabilité accrue dans la prise de décision et à une exposition permanente à des situations à haute intensité.

Les organisations, de leur côté, assument des risques juridiques, financiers et humains croissants. Elles acceptent de fonctionner dans des zones grises réglementaires, de soutenir des dispositifs insuffisamment reconnus et de porter des arbitrages coûteux pour maintenir la continuité des accompagnements. Ce déplacement de la vulnérabilité constitue l'un des ressorts principaux de la soutenabilité observée, mais il en révèle aussi les limites structurelles.

1.4 UNE VULNÉRABILITÉ INSTITUTIONNELLE MISE AU JOUR PAR L'ANALYSE

En rendant visible ce déplacement, la partie 3 met en évidence une vulnérabilité institutionnelle profonde, longtemps restée en arrière-plan des analyses centrées sur les publics ou les professionnels. Les cadres juridiques, financiers et de gouvernance apparaissent non seulement insuffisants pour traiter la complexité des situations, mais également producteurs de cette complexité.

Le cloisonnement des catégories administratives, la fragmentation des responsabilités entre acteurs et la discordance des temporalités institutionnelles contribuent à créer les conditions mêmes des ruptures que les dispositifs hybrides tentent ensuite de réparer. À cela s'ajoute une invisibilisation persistante des publics concernés et des dispositifs qui les accompagnent. Insuffisamment identifiés dans les outils de pilotage et d'évaluation, ces publics et ces réponses demeurent en marge des priorités institutionnelles. Cette vulnérabilité institutionnelle ne se traduit pas par un effondrement du système, mais par une dépendance croissante à l'engagement des acteurs de terrain et à leur capacité d'adaptation.

Le système tient, mais au prix d'un déséquilibre structurel : ce qui permet de faire face à la complexité repose sur des ressources fragiles, peu reconnues et inégalement réparties.

1.5 LES DÉSAJUSTEMENTS DE TEMPORALITÉS COMME FACTEUR CENTRAL DE VULNÉRABILITÉ

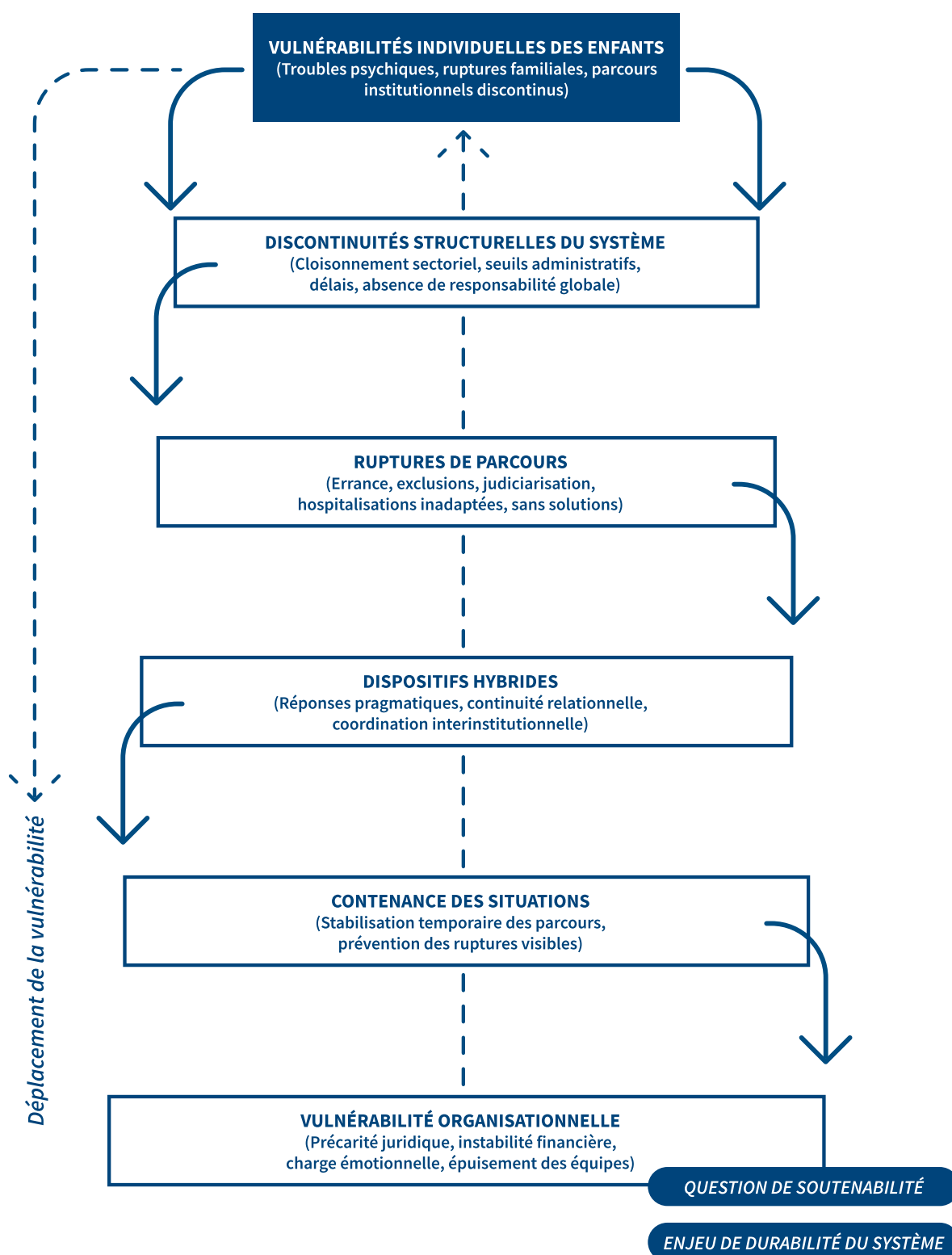
L'analyse des dispositifs hybrides met en évidence un élément transversal, souvent sous-estimé dans les approches institutionnelles : le rôle central des désajustements de temporalités dans la production des situations de grande complexité et dans la mise sous tension du système.

Les temporalités des parcours des enfants et des familles sont marquées par des rythmes irréguliers, des phases de crise, des temps de latence et des besoins de continuité relationnelle. À l'inverse, les temporalités institutionnelles sont structurées par des échéances administratives, budgétaires et judiciaires qui obéissent à des logiques propres, souvent peu compatibles avec les rythmes des parcours.

Les dispositifs hybrides émergent précisément dans cet espace de désajustement. Ils permettent de réintroduire de la continuité là où les cadres ordinaires imposent des ruptures, et de travailler dans des temporalités longues là où les dispositifs sectoriels privilégient des réponses séquencées. Toutefois, cette capacité à articuler des temporalités hétérogènes repose largement sur l'engagement des professionnels et sur la capacité des organisations à absorber les effets de ces décalages.

Les temporalités professionnelles constituent un troisième niveau de tension. Les équipes sont prises entre l'urgence des situations, la nécessité de construire des relations de confiance dans le temps et les contraintes organisationnelles qui limitent leur capacité à se projeter. Cette tension temporelle contribue fortement à l'usure des collectifs et à la fragilisation de la soutenabilité des dispositifs.

Ainsi, les désajustements de temporalités apparaissent comme un facteur structurant de la vulnérabilité institutionnelle. Tant qu'ils ne sont pas reconnus et travaillés comme tels, les dispositifs hybrides continueront d'assumer, localement et de manière coûteuse, la fonction de réarticulation des temps du parcours et des temps de l'action publique.



Interconnexions des vulnérabilités individuelles et organisationnelles

DÉPASSE

Démarche Expérimentale Pour Accompagner Soutenir et Soigner les Enfants

2

Comprendre la soutenabilité et la durabilité de l'action publique

La seconde partie de cette synthèse propose un changement de registre. À partir des résultats d'analyse présentés dans la première partie, elle vise à expliciter le modèle d'analyse élaboré dans la partie 3 du rapport et à en préciser la portée. L'enjeu n'est plus seulement de comprendre ce que révèlent les dispositifs hybrides, mais de montrer comment ces constats peuvent être interprétés, articulés et généralisés pour penser l'action publique face à la complexité.

Cette partie développe une lecture explicitement multi-niveaux de l'hybridation organisationnelle. Elle met en évidence l'interdépendance des pratiques professionnelles, des régulations organisationnelles et des cadres institutionnels dans la production de la soutenabilité des dispositifs. En refusant toute hiérarchisation simpliste entre ces niveaux, le modèle proposé permet de comprendre l'hybridation comme une dynamique distribuée, fondée sur des arbitrages permanents et des ressources hétérogènes.

Enfin, ce second chapitre introduit une distinction structurante entre soutenabilité et durabilité de l'action publique. Cette distinction offre un cadre d'interprétation permettant de dépasser l'opposition entre efficacité locale et transformation systémique. Elle ouvre un espace de réflexion sur les conditions dans lesquelles les réponses hybrides, aujourd'hui soutenables au prix de fortes tensions, pourraient devenir durables sans perdre leur capacité d'adaptation. En ce sens, cette partie vise à donner à l'analyse une portée conceptuelle et politique qui dépasse les situations étudiées, tout en restant ancrée dans les constats empiriques du rapport.

2.1 UNE DYNAMIQUE MULTI-NIVEAUX DE L'HYBRIDATION ORGANISATIONNELLE

Au-delà des constats empiriques, la partie 3 du rapport propose un modèle d'analyse structuré, permettant de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les dispositifs hybrides et, plus largement, dans l'action publique confrontée à la complexité des parcours. Ce modèle repose sur une lecture explicitement multi-niveaux de l'hybridation organisationnelle.

L'analyse montre que l'hybridation ne peut être comprise ni comme une simple innovation locale, ni comme un effet direct des cadres institutionnels. Elle résulte de l'interaction dynamique de trois niveaux interdépendants : les pratiques professionnelles, les organisations, et les cadres institutionnels.

Aucun de ces niveaux ne peut, à lui seul, expliquer l'émergence, la soutenabilité ou la fragilité des dispositifs hybrides.

Le premier niveau est celui des pratiques professionnelles. L'hybridation prend d'abord appui sur la capacité des professionnels à ajuster leurs pratiques face à des situations qui excèdent les réponses standardisées. Cette capacité repose sur des savoirs d'expérience, une intelligence relationnelle et une aptitude à travailler dans l'incertitude. Loin d'être marginale, cette créativité professionnelle apparaît comme une ressource centrale de la continuité des parcours.

Le deuxième niveau est celui des organisations, et en particulier des organismes gestionnaires. Ceux-ci jouent un rôle d'articulation entre les pratiques professionnelles et les cadres institutionnels. Ils soutiennent l'expérimentation, protègent les collectifs de travail, organisent la gestion du risque et transforment des initiatives locales en dispositifs relativement stabilisés. Leur rôle est décisif, mais il demeure largement contraint par les ressources disponibles et par le degré de reconnaissance institutionnelle.

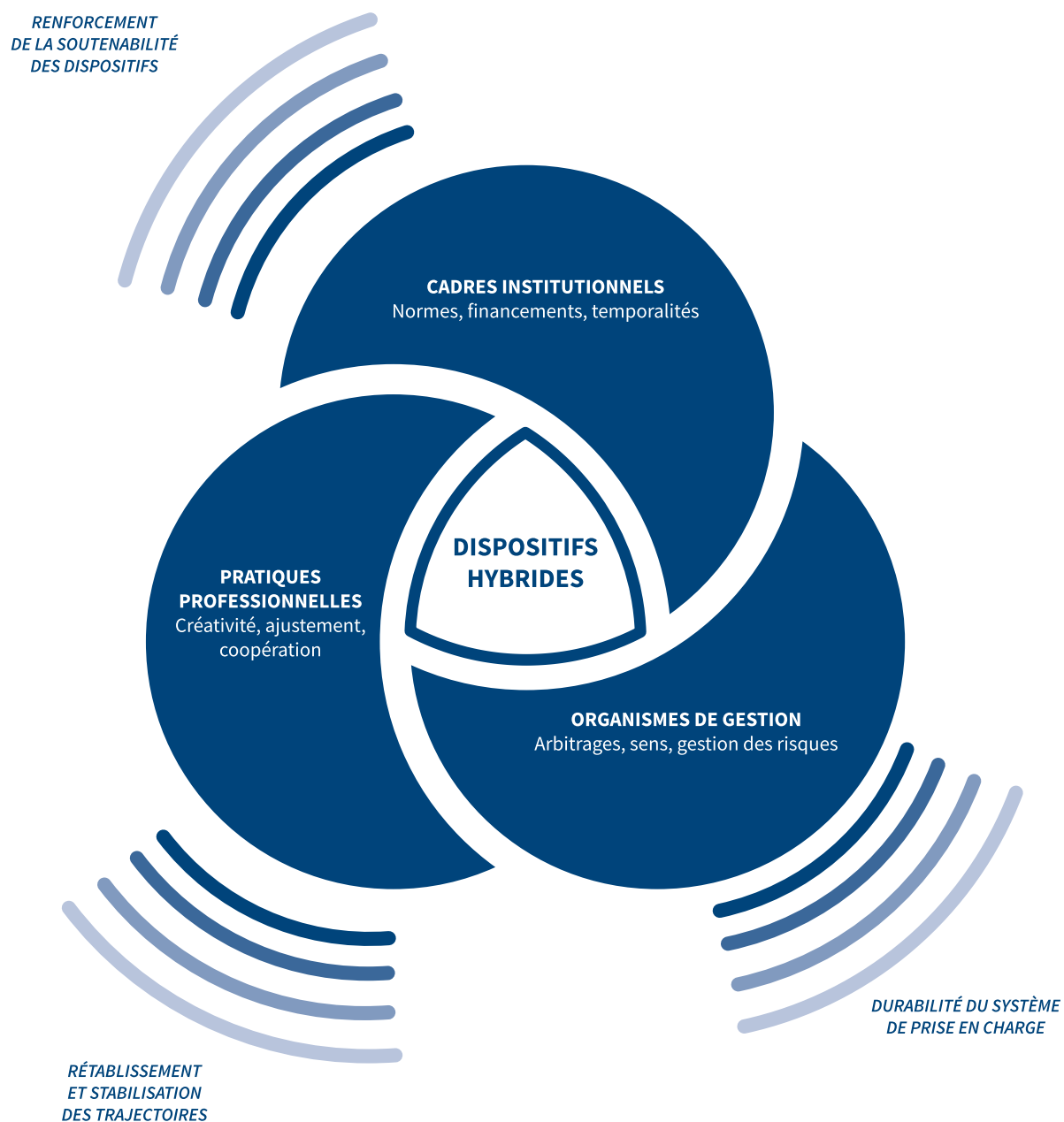
Le troisième niveau est celui des cadres institutionnels – juridiques, financiers et politiques. Ces cadres définissent les conditions de possibilité de l'hybridation, mais aussi ses limites. Leur instabilité, leur inadéquation ou leur rigidité excessive fragilisent l'ensemble de la dynamique, en reportant la charge de la régulation vers les niveaux les plus proches des situations.

Cette lecture multi-niveaux permet de dépasser les analyses centrées sur un seul registre (professionnel, organisationnel ou institutionnel) et de saisir l'hybridation comme une dynamique distribuée, produite par l'interaction de contraintes et de ressources hétérogènes.

2.2 CRÉATIVITÉ PROFESSIONNELLE, RÉGULATION ORGANISATIONNELLE ET ARBITRAGES INSTITUTIONNELS

L'un des apports majeurs du modèle proposé est de refuser toute hiérarchisation simpliste entre les niveaux d'analyse. La partie 3 montre que la créativité professionnelle, la régulation organisationnelle et les arbitrages institutionnels constituent une écologie de l'action publique, au sein de laquelle chaque niveau dépend des autres.

La créativité professionnelle apparaît comme le moteur premier de l'hybridation. Sans l'engagement des équipes, leur capacité à coopérer au-delà des frontières institutionnelles et à inventer des réponses ajustées, la continuité des parcours serait impossible. Toutefois, cette créativité ne peut être durablement mobilisée sans protection organisationnelle. Lorsqu'elle n'est pas soutenue, elle expose les professionnels à des risques d'épuisement et de désengagement.



Conditions de durabilité du système de prise en charge des situations de double vulnérabilité

DÉPASSE

Démarche Expérimentale Pour Accompagner Soutenir et Soigner les Enfants

Les organisations jouent ici un rôle de médiation essentiel. Elles peuvent créer des espaces de protection, soutenir l'expérimentation et organiser la gestion collective du risque. Elles peuvent également, à l'inverse, contraindre l'hybridation lorsqu'elles sont elles-mêmes fragilisées ou soumises à des injonctions contradictoires. Les organismes gestionnaires ne sont donc ni de simples exécutants ni les seuls moteurs de l'innovation ; ils constituent un niveau intermédiaire de régulation, indispensable mais vulnérable.

L'analyse permet de préciser le rôle spécifique joué par les organismes gestionnaires dans la dynamique d'hybridation organisationnelle. Leur positionnement est singulier : situés à l'interface des pratiques professionnelles et des cadres institutionnels, ils assument une fonction d'articulation qui demeure largement implicite et insuffisamment reconnue.

Les organismes gestionnaires ne sont pas seulement des opérateurs chargés de mettre en œuvre des décisions publiques. Ils jouent un rôle actif dans la traduction des cadres normatifs, dans l'arbitrage entre exigences parfois contradictoires et dans la protection des collectifs de travail. À ce titre, ils contribuent directement à la soutenabilité des dispositifs hybrides, en absorbant une part du risque juridique, financier et organisationnel.

Cette fonction d'articulation s'exerce toutefois sous forte contrainte. Les marges de manœuvre des organismes gestionnaires dépendent étroitement de la stabilité des financements, de la clarté des cadres juridiques et de la qualité des relations avec les institutions de tutelle. Lorsqu'elles font défaut, la capacité proactive des organismes gestionnaires se transforme en exposition accrue aux risques et en fragilisation durable de leur action.

L'analyse montre ainsi que les organismes gestionnaires ne doivent être ni idéalisés comme des acteurs héroïques de l'innovation, ni réduits à un rôle d'exécutants. Ils constituent un maillon central de la régulation multi-niveaux de l'action publique, dont la soutenabilité dépend étroitement des conditions institutionnelles dans lesquelles ils opèrent.

Les cadres institutionnels, enfin, conditionnent l'ensemble de cette dynamique. Lorsqu'ils reconnaissent explicitement la complexité des situations et les fonctions assurées par les dispositifs hybrides, ils peuvent sécuriser et amplifier les dynamiques existantes. Lorsqu'ils demeurent inadaptés ou instables, ils contribuent à fragiliser les acteurs de terrain en reportant sur eux la charge de la régulation.

Cette approche permet de comprendre pourquoi certaines configurations parviennent à maintenir des dispositifs hybrides dans la durée, tandis que d'autres se heurtent rapidement à des limites structurelles. Elle met en évidence le caractère relationnel, situé et distribué de la soutenabilité.

2.3 SOUTENABILITÉ ET DURABILITÉ : UN CADRE D'INTERPRÉTATION TRANSFÉRABLE

La distinction entre soutenabilité et durabilité constitue l'un des apports conceptuels les plus structurants de la partie 3. Elle permet de clarifier les enjeux politiques et organisationnels soulevés par l'hybridation organisationnelle.

La soutenabilité renvoie à la capacité des acteurs à faire tenir des dispositifs dans un environnement contraint et instable. Elle repose sur des arbitrages permanents, un engagement professionnel élevé et une acceptation implicite de zones grises juridiques ou organisationnelles. La soutenabilité observée dans les dispositifs hybrides est réelle, mais elle est produite au prix d'une mise sous tension durable des collectifs et des organisations.

La durabilité, en revanche, suppose un changement d'échelle et de perspective. Elle implique une reconnaissance explicite des fonctions assurées par les dispositifs hybrides, une sécurisation des cadres de financement et de gouvernance, et une évolution des instruments d'évaluation intégrant les effets systémiques ainsi que les coûts évités. La durabilité ne consiste pas à normaliser ou rigidifier les dispositifs, mais à créer les conditions de leur stabilisation sans en neutraliser la capacité d'adaptation.

Cette distinction permet de comprendre que le principal enjeu n'est pas uniquement l'efficacité immédiate des dispositifs hybrides, mais leur statut politique. Tant que l'hybridation reste cantonnée à une logique d'exception ou d'expérimentation permanente, elle demeure fragile et exposée à l'épuisement. La transformation de la soutenabilité locale en durabilité systémique constitue ainsi un enjeu central de l'action publique face à la complexité.

2.4 LE RÉTABLISSEMENT CROISÉ COMME CLÉ DE LECTURE SYSTÉMIQUE

L'approche par le rétablissement peut être mobilisée de manière féconde à condition de ne pas la limiter aux trajectoires individuelles des enfants. L'analyse des dispositifs hybrides montre en effet que les processus de rétablissement concernent également les organisations chargées d'assurer la continuité des parcours.

Contrairement à une conception du rétablissement centrée exclusivement sur les trajectoires individuelles des enfants ou des adolescents, le rétablissement croisé renvoie à un processus fondamentalement relationnel et institutionnel. Il désigne la dynamique par laquelle les progrès observables dans les parcours des enfants (stabilisation, diminution des crises, réouverture de possibles scolaires, sociaux ou relationnels) sont étroitement conditionnés par la capacité des organisations à maintenir des cadres à la fois sécurisés,



Mécanisme de rétablissement croisé

DÉPASSE

Démarche Expérimentale Pour Accompagner Soutenir et Soigner les Enfants

continus et suffisamment souples pour traverser les phases de régression, de crise ou de latence propres à la prise en charge des situations de double vulnérabilité.

Inversement, l'analyse montre que le rétablissement des enfants agit en retour sur les dispositifs eux-mêmes. La stabilisation des parcours contribue à réduire la pression organisationnelle, à limiter l'usure professionnelle et à restaurer une capacité collective à penser l'accompagnement dans la durée. Le rétablissement croisé ne relève ainsi ni d'un effet mécanique ni d'une causalité univoque. Il s'inscrit dans une boucle dynamique au sein de laquelle la continuité du lien, la sécurité institutionnelle et la capacité à traverser les crises sans rupture se renforcent mutuellement.

Cette perspective permet de dépasser une vision strictement instrumentale des dispositifs hybrides, souvent réduits à leur seule fonction de « contenance » des situations complexes. Elle met en évidence que lorsque les cadres juridiques, financiers ou organisationnels deviennent trop instables, ce ne sont pas uniquement les dispositifs qui se fragilisent, mais bien les processus mêmes de rétablissement des enfants, exposés à des ruptures relationnelles et institutionnelles contre-produc-

tives. À l'inverse, lorsque les dispositifs disposent de marges de manœuvre suffisantes pour inscrire l'accompagnement dans des temporalités longues et non linéaires, ils créent les conditions d'un rétablissement durable des trajectoires, tout en préservant leur propre soutenabilité.

En ce sens, le rétablissement croisé constitue un indicateur particulièrement pertinent de la durabilité du système de prise en charge. Il souligne que la capacité à soutenir des parcours complexes ne peut être dissociée de la capacité des organisations à se maintenir elles-mêmes dans un équilibre non précaire. La durabilité de l'action publique ne se mesure alors ni au seul nombre de places disponibles ni à la performance immédiate des dispositifs, mais à leur aptitude à soutenir simultanément le rétablissement des enfants et celui des collectifs professionnels et institutionnels qui les accompagnent.

Afin de rendre lisible le mécanisme de rétablissement croisé, la figure ci-dessus propose une synthèse des dynamiques à l'œuvre. Elle ne constitue pas une simple illustration, mais une formalisation analytique du processus par lequel les dispositifs hybrides assurent, par des mécanismes de compensation informelle, une stabilisation à court terme du système de prise

en charge, tout en contribuant au déplacement progressif de la vulnérabilité vers les niveaux organisationnels et intermédiaires. La figure permet ainsi de visualiser l'articulation entre défaillances structurelles des politiques publiques, régulation locale de la complexité et fragilisation à moyen terme des acteurs porteurs de cette fonction de rétablissement.

2.5 PORTÉE, CONDITIONS ET LIMITES DU MODÈLE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse proposé dans la partie 3 présente une portée qui dépasse les dispositifs et les publics étudiés. En mettant en évidence les mécanismes de déplacement de la vulnérabilité, les dynamiques multi-niveaux de l'hybridation, ainsi que la distinction entre soutenabilité et durabilité, il offre une grille de lecture mobilisable dans d'autres domaines de l'action publique confrontés à la complexité des parcours, à l'enchevêtrement des niveaux d'intervention et à la fragmentation institutionnelle.

Ce modèle permet ainsi de renouveler l'analyse des politiques publiques en déplaçant le regard des dispositifs formels vers les conditions concrètes de leur mise en œuvre. Il rend visibles des coûts souvent invisibilisés, des arbitrages implicites et des fonctions de régulation assumées localement, sans reconnaissance explicite ni stabilisation institutionnelle. En ce

sens, il contribue à une compréhension plus fine des tensions structurelles qui traversent l'action publique contemporaine. Toutefois, ce modèle ne prétend pas fournir des solutions opérationnelles universelles. Sa vocation est avant tout analytique : il vise à comprendre des mécanismes plutôt qu'à les résoudre par prescription. Sa robustesse tient précisément à cette posture, qui assume la complexité des situations, l'hétérogénéité des contextes territoriaux et la diversité des configurations organisationnelles.

L'analyse met néanmoins en évidence que, malgré le caractère profondément situé des dynamiques d'hybridation, certains invariants semblent contribuer à leur stabilisation relative. Ces invariants se retrouvent à différents niveaux – dans la prise en charge des personnes, au sein des organisations et dans les configurations institutionnelles – et participent à la possibilité d'un rétablissement croisé, tant pour les publics que pour les structures qui les accompagnent. Leur présence n'annule pas les spécificités locales, mais constitue un socle minimal permettant la soutenabilité des pratiques hybrides.

Ce tableau propose une lecture synthétique des invariants qui contribuent à la soutenabilité des dynamiques d'hybridation à différents niveaux de l'action publique. Il montre que, si les formes d'hybridation sont profondément situées, certaines conditions analytiques récurrentes permettent d'en assurer la stabilisation relative et de soutenir des processus de rétablissement croisé.

INVARIANTS ANALYTIQUES	HYBRIDATION DANS LA PRISE EN CHARGE (NIVEAU RELATIONNEL)	HYBRIDATION ORGANISATIONNELLE (NIVEAU INTERMÉDIAIRE)	HYBRIDATION INSTITUTIONNELLE ET CONDITIONS DU RÉTABLISSEMENT CROISÉ (NIVEAU SYSTÉMIQUE)
Inconditionnalité du lien	Articulation des registres d'intervention	Dispositifs de réflexivité collective	Institutionnalisation de la réflexivité
Continuité relationnelle	Ajustements situés et flexibilité encadrée	Leadership soutenant et sécurisant	Gouvernance polycentrique
Fonction de contenance	Coopération interinstitutionnelle de proximité	Reconnaissance et partage organisationnel de l'hybridité	Positionnement associatif affirmé (fonction de tiers régulateur)
Individualisation du projet			Reconnaissance de la vulnérabilité organisationnelle
Inscription dans une temporalité longue			Stabilisation / sécurisation des expérimentations
			Développement de dispositif d'évaluation et de mesure d'impact

Invariants de soutenabilité des dynamiques d'hybridation, de la prise en charge aux configurations institutionnelles DÉPASSE

Démarche Expérimentale Pour Accompagner Soutenir et Soigner les Enfants

CONCLUSION

SOUTENABILITÉ, DURABILITÉ ET TRAJECTOIRES DES MODÈLES HYBRIDES

En définitive, la synthèse de la partie 3 met en évidence un double apport. D'une part, elle révèle les mécanismes par lesquels l'action publique parvient encore à contenir la complexité des parcours, au prix d'un déplacement de la vulnérabilité vers les acteurs les plus proches des situations. D'autre part, elle propose un modèle d'analyse permettant de penser ces mécanismes dans une perspective systémique et multi-niveaux.

Les dispositifs hybrides n'apparaissent ni comme des anomalies à corriger ni comme des solutions miracles à généraliser. Ils constituent des révélateurs puissants des tensions contemporaines de l'action publique, en rendant visibles à la fois ses capacités d'adaptation et ses fragilités structurelles. La distinction entre soutenabilité et durabilité permet de clarifier les enjeux politiques sous-jacents : faire tenir des dispositifs dans l'urgence ne saurait se substituer durablement à une transformation des cadres qui organisent la prise en charge.

En ce sens, la partie 3 contribue à ouvrir un espace de réflexion stratégique sur les conditions d'une action publique capable de reconnaître, de soutenir et de structurer les dynamiques existantes sans en neutraliser la souplesse. Elle invite à penser la complexité comme une réalité à intégrer pleinement dans les cadres de l'action collective.



Conclusion générale

Au terme de cette synthèse, un constat central se dégage avec force. Les difficultés rencontrées dans l'accompagnement des enfants à double vulnérabilité ne relèvent ni de situations exceptionnelles ni de dysfonctionnements marginaux. Elles constituent au contraire un révélateur puissant des limites structurelles d'une action publique encore largement organisée par silos, par catégories administratives et par temporalités disjointes. À travers ces parcours se donnent à voir les impasses d'un système qui peine à penser la complexité autrement que comme un écart à la norme, à traiter localement et souvent tardivement.

L'un des apports majeurs du rapport réside dans le dépassement d'une lecture additive de la vulnérabilité. La « double vulnérabilité » n'est pas la simple juxtaposition de deux problématiques distinctes ; elle renvoie à des processus d'enchevêtrement de vulnérabilités multiples, évolutives et cumulatives, qui se renforcent mutuellement. Les parcours analysés montrent que les ruptures, les exclusions et les réponses par défaut ne sont pas seulement le produit de situations individuelles complexes, mais aussi l'effet de cadres institutionnels cloisonnés, de désajustements de temporalités et de dispositifs pensés de manière séquentielle.

Le rapport met ainsi en évidence un mécanisme transversal : celui du déplacement de la vulnérabilité. Face à l'incapacité des cadres ordinaires à contenir la complexité, celle-ci est progressivement déplacée d'un dispositif à un autre, puis vers les collectifs professionnels, les organisations et les territoires. Les dispositifs hybrides jouent un rôle central dans ce processus. Loin d'être des anomalies ou des innovations marginales, ils assurent une fonction de régulation de fait, permettant au système de continuer à fonctionner malgré ses incohérences internes. Cette soutenabilité est réelle, mais elle repose sur des ressources fragiles, peu reconnues et inégalement réparties.

L'un des résultats structurants du travail est la distinction opérée entre soutenabilité et durabilité de l'action publique. Le rapport montre que si les dispositifs hybrides parviennent à stabiliser certains parcours et à éviter des ruptures majeures, cette stabilisation repose souvent sur une mise sous tension durable des acteurs. La soutenabilité actuelle ne saurait donc être confondue avec une durabilité systémique. Transformer cette soutenabilité sous contrainte en durabilité suppose une reconnaissance explicite des fonctions assurées par ces dispositifs, une sécurisation des cadres juridiques et financiers, ainsi qu'une évolution des modes de gouvernance et d'évaluation.

Au-delà des dispositifs, le rapport ouvre des perspectives stratégiques essentielles. Il met en lumière un angle encore largement sous-investi des politiques publiques : celui du soutien et de l'accompagnement à la parentalité dans une approche véritablement intersectorielle. Les situations analysées montrent que la vulnérabilité des enfants ne peut être dissociée de celle de leurs parents, qu'elle concerne l'enfant, le parent ou les deux. Pourtant, les réponses demeurent largement fragmentées entre ASE, PMI et secteur médico-social, au risque de produire des renvois de responsabilité et d'intervenir trop tardivement.

Développer une approche préventive du soutien à la parentalité apparaît ainsi comme un levier central pour réduire les déplacements de vulnérabilité observés tout au long du rapport. Qu'il s'agisse de guidance parentale et de répit aux aidants dans le champ du handicap, de mesures de milieu ouvert de l'ASE jouant une fonction de contenance, ou de dispositifs spécifiques lorsque le handicap concerne les parents, ces réponses gagneraient à être pensées dans une logique de complémentarité plutôt que de juxtaposition. Le rapport invite également à prendre en compte des enjeux encore peu traités, tels que la situation des jeunes aidants, qui interrogent profondément les cadres éthiques et institutionnels de la protection de l'enfance.

Les fiches-outils qui concluent la synthèse s'inscrivent dans cette perspective. Elles ne proposent ni des solutions clés en main ni un catalogue de bonnes pratiques. Elles constituent des repères d'action et d'arbitrage, issus directement des analyses développées dans le rapport. Leur ambition est de rendre visibles les points où se joue concrètement la continuité des parcours, la contenance des situations, la soutenabilité des collectifs professionnels et la capacité collective à apprendre de l'expérience.

Cette synthèse n'a pas vocation à clore le débat. Elle vise au contraire à ouvrir un espace de réflexion stratégique sur les conditions d'une action publique capable d'assumer durablement la complexité des parcours, sans épuiser ceux qui les accompagnent et sans déléguer implicitement la régulation aux marges du système. Le rapport DÉPASSE développe et approfondit cette réflexion. Il propose un cadre d'analyse transférable à d'autres champs confrontés à des vulnérabilités complexes et invite à repenser, au-delà des dispositifs, les fondements mêmes de la gouvernance, de la responsabilité et de la durabilité de l'action publique.



LES FICHES-OUTILS : REPÈRES POUR L'ACTION COLLECTIVE

Les fiches-outils qui suivent constituent le prolongement opérationnel direct des analyses développées dans les trois parties de ce rapport. Elles ne proposent ni un catalogue de bonnes pratiques, ni des solutions clés en main transposables indépendamment des contextes. Leur ambition est d'outiller l'action là où les cadres ordinaires peinent à rendre les situations gouvernables, et où la complexité est aujourd'hui largement absorbée, de manière souvent invisible et coûteuse, par les dispositifs et les professionnels eux-mêmes.

L'analyse a montré que les situations dites de « double vulnérabilité » ne relèvent pas uniquement de fragilités individuelles, mais résultent de discontinuités structurelles entre politiques publiques, cadres juridiques, temporalités administratives et régimes de responsabilité. Les dispositifs hybrides étudiés apparaissent ainsi moins comme des innovations marginales que comme des réponses pragmatiques à des impasses systémiques. Ils assurent une continuité de parcours là où les cadres ordinaires produisent des ruptures ou des impasses décisionnelles.

Dans ce contexte, les recommandations formulées s'inscrivent dans une logique systémique. Elles reposent sur un principe central : aucun levier n'est opérant isolément. La contenance des situations, la réflexivité collective, la gouvernance territoriale, le leadership soutenant, la sécurisation juridique et financière, la gestion des temporalités et l'évaluation de l'impact forment un ensemble cohérent et interdépendant. Leur mise en œuvre partielle ou fragmentée expose à des effets de décalage, voire à des injonctions contradictoires pour les professionnels et les organisations.

Ces fiches assument par ailleurs un niveau d'engagement qui dépasse le seul registre technique ou managérial. Elles impliquent des arbitrages institutionnels et politiques, notamment en matière de responsabilité partagée du parcours, de reconnaissance des coûts humains et organisationnels de l'innovation, et de sécurisation des marges d'action nécessaires à la continuité de l'accompagnement. À ce titre, elles s'adressent

autant aux décideurs publics et aux autorités de pilotage qu'aux opérateurs de terrain.

Enfin, ces recommandations ne visent pas à figer des modèles. Elles proposent des principes structurants et des repères d'arbitrage, destinés à être appropriés, ajustés et discutés au regard des réalités territoriales. Leur ambition est moins de dire « quoi faire » que de rendre lisibles les points où se jouent concrètement la continuité des parcours, la soutenabilité des équipes, la coopération territoriale, l'autorisation d'agir et la capacité collective à apprendre.

La synthèse qui suit propose une lecture transversale de ces fiches. Elle ne les résume pas une à une et ne prétend pas en produire une version abrégée ; elle met en évidence leurs lignes de force communes, les angles morts habituels qu'elles cherchent à déplacer, ainsi que les risques de mauvais usage qui justifient qu'elles soient mobilisées comme un tout, en cohérence avec les analyses et les principes posés en amont du rapport.

Elsa Kowalczyk / ekowalczyk@alefpa.fr
Laëtitia Roux / laetitia.roux@univ-lille.fr

Fiche-outil

1**CONTENIR SANS EXCLURE : ACCUEILLIR LA CRISE POUR PRÉSERVER LE LIEN**

Fiche-outil

2**ORGANISER LA SOUPLESSE ET INSTITUTIONNALISER LA RÉFLEXIVITÉ**

Fiche-outil

3**FAIRE TERRITOIRE : GOUVERNER PAR LA COOPÉRATION**

Fiche-outil

4**SOUTENIR POUR INNOVER : DÉPLOYER UN LEADERSHIP SOUTENANT
POUR FACILITER L'INNOVATION ET PILOTER L'HYBRIDATION**

Fiche-outil

5**MONTAGE JURIDIQUE ET FINANCIER DES DISPOSITIFS
POUR ENFANTS À DOUBLE VULNÉRABILITÉ**

Fiche-outil

6**DURÉE ET FIN D'ACCOMPAGNEMENT DES ENFANTS À DOUBLE VULNÉRABILITÉ**

Fiche-outil

7**MESURER L'IMPACT POUR ÉVALUER LA QUALITÉ ET LA PORTÉE DE L'ACCOMPAGNEMENT**

CE QUE LES FICHES REFUSENT : L'ILLUSION DE SOLUTIONS ISOLÉES

Le point commun des situations d'enfants à double vulnérabilité décrites dans ce rapport ne tient pas uniquement à l'intensité des besoins, mais aux interdépendances structurelles qu'elles révèlent entre les dimensions éducatives, cliniques, organisationnelles et institutionnelles, juridiques et politiques. La crise, en particulier, ne peut être comprise comme un fait isolé : elle met à l'épreuve la capacité collective à tenir le cadre, le lien et la continuité du parcours.

Les fiches-outils partent d'un principe exigeant : les réponses partielles produisent des effets pervers. Agir sur un seul levier revient souvent à déplacer la contrainte vers d'autres systèmes (urgence, hospitalisation, judiciaire, exclusion, déscolarisation, épuisement professionnel) ou à la faire porter sur les professionnels eux-mêmes. Ce qui apparaît comme une solution immédiate alimente, à moyen terme, des spirales de ruptures et d'usure.

Ce refus des solutions isolées se traduit par deux choix structurants :

- › une dimension systémique interne à chaque fiche : aucune ne traite d'un seul niveau de réalité. Toutes articulent situations de l'enfant, pratiques professionnelles, organisation du travail, cadres juridiques et financiers, gouvernance et politiques publiques ;
- › une cohérence systémique entre les fiches : chacune n'a de portée réelle qu'en articulation avec les autres. La contenance ne tient pas sans réflexivité instituée ; la réflexivité devient fragile sans leadership soutenant ; l'innovation s'épuise sans sécurisation juridico-financière ; la continuité des parcours est compromise si les temporalités restent gouvernées par des seuils administratifs dissonants ; enfin, une mesure d'impact mal orientée peut neutraliser l'ensemble en convertissant les leviers en outils de conformité.

C'est précisément cette cohérence d'ensemble qui distingue ces fiches d'une juxtaposition de recommandations additionnelles : elles n'ajoutent pas des réponses, elles proposent un autre rapport à l'action.

TENIR LE LIEN EN CRISE : CONTENIR SANS EXCLURE COMME PRINCIPE INSTITUTIONNEL

Le premier changement de perspective introduit par les fiches est conceptuel autant qu'opérationnel : la crise n'est plus pensée comme un incident à éliminer mais comme un signal engageant la responsabilité de l'institution. Pour des enfants dont les parcours sont marqués par les ruptures, la question centrale n'est pas « comment faire cesser le comportement ? », mais « comment tenir le lien et protéger, sans humilier, contraindre ou exclure ? »

La fiche « *Contenir sans exclure* » est volontairement à rebours de réponses devenues fréquentes :

- › Exclure pour reprendre la main : l'exclusion (explicite ou implicite) fonctionne comme un rapport de force institutionnel, mais elle ne met pas fin à la crise : elle la déplace et l'aggrave, en enclenchant ruptures de parcours, hospitalisations inadaptées, judiciarisation ou déscolarisation.
- › Tout tolérer et perdre le cadre : une inconditionnalité sans limites fragilise la sécurité, érode le sens éducatif et conduit, à terme, à des ruptures de fait.

Les fiches ne proposent pas un protocole de gestion de crise, mais une éthique de la permanence, rendue opérante par une contenance organisée à plusieurs niveaux : relationnelle, collective, institutionnelle, et, en ultime recours seulement, physique, dans un cadre strictement encadré et relu.

Un point décisif est posé : la contenance ne peut reposer sur le courage individuel. Elle exige un portage explicite, une sécurisation juridique et politique, et une reconnaissance institutionnelle. Cette exigence irrigue l'ensemble des fiches : elle conditionne la réflexivité, la coopération territoriale, le financement des fonctions de répit et d'accueil transitoire, et une évaluation orientée vers la continuité des parcours plutôt que vers la disparition des crises.

ORGANISER L'INCERTITUDE : RÉFLEXIVITÉ INSTITUÉE ET LEADERSHIP SOUTENANT, POUR ÉVITER LA RIGIDITÉ... ET L'ÉPUISEMENT

Les dispositifs hybrides accompagnant des enfants à double vulnérabilité évoluent dans un haut niveau d'incertitude structurelle. Les fiches ne promettent pas de réduire cette incertitude, mais de construire des organisations capables de penser et d'agir dans l'incertain, sans rigidité ni épuisement.

Deux risques sont explicitement nommés :

- › La rigidité normative, lorsque les règles ne peuvent être discutées ni ajustées, produisant des réponses défensives ou inadaptées.
- › Une réflexivité non reconnue, lorsqu'analyser devient un « supplément » invisible ou un outil de contrôle, exposant les équipes à une surcharge émotionnelle et à une responsabilité individuelle excessive.

Les fiches posent alors un principe structurant : la réflexivité est une fonction vitale de la régulation institutionnelle. Elle doit être instituée, reconnue comme du travail, dotée de temps, d'espaces, de pluralité de points de vue, et articulée à une culture managériale de l'apprentissage. Mais cette réflexivité ne tient pas sans une posture de pilotage spécifique.

La fiche « *Soutenir pour innover* » formule une exigence forte : l'hybridation ne se pilote ni par la prescription, ni par l'absence de cadre. Elle requiert un leadership soutenant et capacitant, capable de contenir sans contraindre, de sécuriser l'expérimentation, de reconnaître le travail réel et de transformer l'erreur en apprentissage collectif. Ce couplage réflexivité/leadership soutenant constitue un pivot central de la soutenabilité : sans lui, les organisations basculent soit dans l'innovation de façade, soit dans une autonomie coûteuse et épuisante.

FAIRE TERRITOIRE : LA CONTINUITÉ DES PARCOURS COMME RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

Les fiches opèrent un changement d'échelle : la continuité des parcours ne dépend pas de la performance isolée d'un acteur, mais de la capacité collective du territoire à coopérer. Plus précisément, la fiche n°3 « *Faire territoire* » propose une gouvernance polycentrique, fondée sur plusieurs centres de décision autonomes, coordonnés et coresponsables.

Deux éléments sont mis en avant :

- › La gouvernance n'est plus seulement stratégique; elle devient un dispositif réflexif de régulation, d'apprentissage et d'arbitrage, capable de traiter les tensions entre cadres multiples et besoins des jeunes.
- › La coopération suppose de traiter explicitement les asymétries de pouvoir, de ressources et d'expertise. À défaut, elle se dégrade en contrôle ou formalisme sans effet réel.

La fiche insiste sur l'articulation des cadres existants, la réduction des angles morts, le pilotage facilitateur et une planification collective évolutive. Cette dimension territoriale conditionne concrètement la possibilité de contenir sans exclure, d'organiser des accueils transitoires, de sécuriser les transitions et d'éviter les reports de contrainte vers l'urgence ou le judiciaire.

AUTORISER ET FINANCER L'ACTION RÉELLE : SÉCURISATION, TEMPORALITÉS ET MESURE D'IMPACT

Les fiches rappellent un point décisif : les difficultés rencontrées relèvent souvent moins d'un déficit d'innovation que d'un désajustement structurel entre cadres juridiques, financement, pilotage et réalités d'intervention. Ainsi, des financements temporaires, des temporalités budgétaires discordantes, fragilisent la continuité des accompagnements. Lorsque les dispositifs sont dépourvus de statut clairement identifié ou relèvent de cadres imprécis ou contradictoires, cela rend difficile le suivi, le pilotage de l'offre et l'objectivation des coûts réels liés à la double vulnérabilité.

La proposition méthodologique est claire. Il s'agit de décorrélérer ce qui est trop souvent confondu (coquille juridique, autorité de tarification, financeur, lieux d'intervention) et financer par fonctions plutôt que par catégories. Cette approche rend visibles les coûts réels, mais aussi les coûts évités liés à la prévention des ruptures. Cette logique rejoint la fiche sur la durée et la fin d'accompagnement, qui propose une plasticité temporelle. Il s'agit de tenir ensemble et articuler au sein d'un même parcours temps long de reconstruction et temps courts ou séquentiels de prévention et de transition. La fin d'accompagnement devient un acte de projet, préparé, financé et reconnu, intégrant la continuité du lien et la parole de l'enfant.

Enfin, la mesure d'impact est pensée comme un levier ambivalent. Les fiches posent un préalable clair visant à mesurer pour comprendre, améliorer et reconnaître, non pour normaliser. Elles articulent effets objectivables et effets vécus, intègrent la parole de l'enfant et structurent l'évaluation selon des horizons temporels différenciés, afin d'éviter des arbitrages défavorables aux actions à effets différés.

CE QUE CES FICHES RENDENT PLUS LISIBLE

L'intérêt de ces fiches tient moins à des prescriptions qu'à leur capacité à rendre lisibles et discutables des tensions habituellement absorbées de manière implicite :

- › la crise comme épreuve de fiabilité institutionnelle;
- › l'exclusion comme impasse stratégique;
- › la contenance et l'innovation comme actes politiques à sécuriser;
- › la réflexivité comme fonction de travail (et non supplément);
- › la gouvernance comme coopération polycentrique (et non pilotage vertical);
- › le financement par fonctions (et non par catégories);
- › la durée comme outil éducatif et clinique (et non contrainte administrative);
- › l'évaluation comme apprentissage (et non justification).

Elles dessinent ainsi une architecture d'action, orientée vers un objectif commun : rendre possible une capacité d'agir collective, soutenable et cohérente, au service de la continuité des parcours, de la protection des enfants à double vulnérabilité et de la solidité des collectifs professionnels et institutionnels.

POINTS DE VIGILANCE

Ces fiches n'ont pas vocation à devenir :

un outil de conformité ou de normalisation / un instrument de contrôle des pratiques / une grille d'évaluation des professionnels ou des équipes / un catalogue de bonnes pratiques / une addition de solutions mobilisables à la carte / des réponses clés en main transposables indépendamment des contextes.

Elles doivent être mobilisées comme un ensemble cohérent, au service d'une régulation partagée, d'une coopération territoriale et d'un apprentissage collectif.





