



**PROPOSER UN DISPOSITIF D'AEMO SOUPLE ET  
REACTIF POUR FACILITER LA MOBILISATION  
FAMILIALE AU BENEFICE DE L'EPANOUISSEMENT DE  
L'ENFANT.**

*Nathalie CONQ*

**2014**

*cafedes*



---

# Remerciements

---

A Gwenola RENARD, directrice des services de milieu ouvert de l'ADSEA29 pour ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Ses encouragements pour l'accès à la formation préparant au CAFDES et à la fonction de direction m'ont été précieux.

A mes collègues des équipes de milieu ouvert, de l'équipe de direction et de la direction générale de l'association, qui se sont toujours montrés disponibles à l'échange et au débat lors de mes nombreuses sollicitations.

A mes collègues responsables de services d'AEMO du grand ouest et notamment Brigitte LE MER à Rennes, Myriam KOUTELE et Maud LAURANT à Laval, qui ont accepté de me faire partager leurs expériences et leurs questionnements.

A Serge RAOULT, directeur général de l'association TY YANN, pour m'avoir permis un stage particulièrement riche et instructif sur la conduite du changement, en acceptant de m'accueillir dans un contexte complexe de fusion vers la création de la fondation ILDYS.

A mes proches pour leur compréhension et leur soutien au quotidien.

---

# Préambule

---

Je suis actuellement responsable d'un des services de milieu ouvert de l'ADSEA29.

Tout au long de ce mémoire je me positionnerai en tant que directrice du pôle de milieu ouvert de l'association.

---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Les services d'Assistance Educative en Milieu Ouvert (AEMO) de l'ADSEA29: une organisation à repenser pour optimiser l'accompagnement au profit de l'épanouissement des enfants. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Une construction progressive de trois services, marquée par une culture judiciaire .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Une impulsion donnée par les tribunaux.....	3
1.1.2 Une organisation en trois services distincts .....	4
1.1.3 Une prestation éducative qui s'appuie sur une dimension clinique individualisée. ....	8
<b>1.2 Des enfants dont l'épanouissement est compromis par des situations familiales fragiles. ....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Des jeunes présentant des symptômes diversifiés. ....	11
1.2.2 Des besoins éducatifs non satisfaits.....	13
1.2.3 Des parents souvent en difficulté personnelle et fragilisés par des situations conjugales et socioéconomiques difficiles. ....	14
<b>1.3 Une offre de service qui ne mobilise pas suffisamment les acteurs familiaux confrontés à des situations complexes.....</b>	<b>19</b>
1.3.1 Les limites liées aux pratiques et aux compétences collectives mobilisées. ....	19
1.3.2 Des modes d'intervention qui peinent à prendre en compte les structures familiales complexes. ....	22
1.3.3 Une offre de service insuffisante et manquant de souplesse. ....	24
<b>2 Proposer un dispositif d'AEMO plus mobilisateur.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 La recherche d'une meilleure implication des familles comme principales actrices de la protection de leurs enfants .....</b>	<b>29</b>
2.1.1 La protection de l'enfance par la mobilisation parentale : changement de paradigme et recommandations sur les pratiques .....	29
2.1.2 La négociation du changement : du parent fautif au parent acteur, un enjeu pour l'autonomisation des familles et l'épanouissement de l'enfant.....	32
2.1.3 Vers une mobilisation familiale .....	38

<b>2.2 Imaginer un dispositif plutôt que des services distincts pour plus d'efficience</b> .....	<b>42</b>
2.2.1 Sortir des logiques de service pour penser en terme de dispositif.....	42
2.2.2 Dépasser le modèle du référent éducatif au profit d'un outillage pluridisciplinaire renforcé. ....	44
2.2.3 Construire un dispositif souple et réactif, inscrit dans une politique territoriale ....	46
<b>2.3 Des leviers importants pour construire ce projet</b> .....	<b>48</b>
2.3.1 Les axes du schéma départemental de protection de l'enfance du Finistère et les appels à projet sur l'AEMO à moyens renforcés.....	48
2.3.2 Le CPOM : une opportunité pour penser autrement l'utilisation des moyens alloués. ....	50
2.3.3 La dynamique associative de l'ADSEA29 .....	51
<b>3 Conduire le changement vers un dispositif d'AEMO souple et réactif</b> .....	<b>55</b>
<b>3.1 Construire un dispositif intégré d'AEMO</b> .....	<b>55</b>
3.1.1 Proposer le dispositif en réunissant les services d'AEMO pour mieux répondre aux problématiques des enfants. ....	55
3.1.2 Inscrire le dispositif au cœur du projet associatif, en lien étroit avec nos partenaires. ....	56
3.1.3 Planifier les actions validées par la Direction Générale.....	60
<b>3.2 Manager le projet</b> .....	<b>60</b>
3.2.1 Accompagner les cadres et les professionnels dans une dynamique de co-construction du projet. ....	60
3.2.2 Réunir les moyens matériels et humains.....	65
3.2.3 Mettre en place une phase expérimentale. ....	71
<b>3.3 Ecrire le projet et l'évaluer</b> .....	<b>72</b>
3.3.1 Engager tous les acteurs dans la constitution d'une base de travail commune ...	73
3.3.2 Développer le pouvoir d'agir des familles en les mobilisant.....	75
3.3.3 Evaluer l'effectivité et l'efficience du projet.....	77
<b>Conclusion</b> .....	<b>81</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>83</b>
<b>Liste des annexes</b> .....	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

ADSEA29 : Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance de l'Adolescence et des adultes du Finistère

AED : Aide Educative à Domicile

AEMO : Assistance Educative en Milieu Ouvert

ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation Sociale et Médicosociale

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CE : Comité d'Etablissement

CG29 : Conseil Général du Finistère

CIDE : Convention Internationale des Droits de l'Enfant

CMPP : Centre Médico Psychopédagogique

CNAEMO : Carrefour National de l'Action Educative en Milieu Ouvert

CNAPE : Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CVS : Conseil de Vie Sociale

DEMOS : Dispositif Educatif en Milieu Ouvert de la Sauvegarde

DIPC : Document Individuel de Prise en Charge

DPA : Développement du Pouvoir d'Agir

ETP : Equivalent Temps Plein

FJT : Foyer de Jeunes Travailleurs

GRAPE : Groupe d'Appui à la Protection de l'Enfance

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

ONED : Observatoire National de l'Enfance en Danger

PEAD : Placement Educatif A Domicile

PSA : Projet Stratégique Associatif

SAE : Service d'Action Educative

SAFA : Service d'Accompagnement des Familles et des Adolescents

SEMO : Service Educatif en Milieu Ouvert

SOAE : Service d'Orientation et d'Action Educative

UDAF : Union Départementale des Associations Familiales

UNICEF : Fond des Nations Unies pour l'Enfance

UNIOPSS/URIOPSS : Union Nationale (Régionale) Interfédérale des œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux

## Introduction

Je dirige un pôle comprenant trois services (DEMOS – SAFA – SEMO) qui mettent en œuvre des mesures d'Assistance Educative en Milieu Ouvert (AEMO), au sein de l'Association de Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des adultes du Finistère (ADSEA29).

L'Assistance Educative en Milieu Ouvert (AEMO) est une mesure de protection de l'enfance, définie par les articles 375 et suivants du Code Civil. Le Juge des Enfants, dans des situations de danger ou de risque de danger pour l'enfant, désigne un service chargé d'aider et de conseiller la famille afin de surmonter les difficultés matérielles ou morales qu'elle rencontre. Cette mesure est prononcée dans un jugement. La durée est déterminée par le magistrat et ne peut excéder deux années. Certains services disposent de moyens humains et matériels particuliers pour mettre en œuvre leur action. Les mesures dirigées vers ces services sont appelées AEMO « à moyens renforcés », les autres mesures seront qualifiées AEMO « classiques ».

L'AEMO est une des composantes du dispositif français de protection de l'enfance, il s'agit d'une intervention qui vise à la fois à protéger l'enfant de conditions d'éducation problématiques dans sa famille, tout en aidant ses parents. Cela sous-entend de pouvoir établir des relations de proximité et de confiance avec tous les membres de la famille, dans un contexte où l'aide n'a pas été souhaitée mais est imposée par l'autorité judiciaire. L'intervention en AEMO est au cœur d'un certain nombre d'articulations : entre droit de l'enfant à être protégé et légitimité des parents à éduquer, entre ingérence de la justice et subsidiarité du judiciaire par rapport à l'aide amiable, entre espace privé familial et sphère publique, entre injonctions et laisser faire, entre suppléance parentale et respect total de l'autonomie des parents.

Le préalable étant toujours de garantir l'intérêt supérieur de l'enfant, c'est à l'intérieur de ces tensions que doit se construire un lien qui permettra de créer autour du mineur les conditions favorables à son épanouissement. La mesure est destinée aux enfants, mais ce sont bien les parents qui sont appelés par le juge des enfants à assumer leurs responsabilités parentales, avec l'aide du service éducatif désigné. Cette position est en cohérence avec l'esprit de la réforme de la protection de l'enfance, porté par la loi 2007-293 qui réaffirme que les parents sont les premiers protecteurs de leurs enfants et qu'il s'agit de co-construire les réponses avec les familles autour du « projet pour l'enfant ». Cela nécessite de développer des outils et des pratiques permettant aux parents et aux enfants d'être étroitement associés à la définition des objectifs de la mesure et à l'évaluation de ses effets, même s'ils ne revendiquent pas explicitement cette place.

Dans ce contexte, un certain nombre d'éléments interrogent aujourd'hui la pertinence de notre action. D'une part je constate que les mesures judiciaires ont tendance à être

renouvelées ce qui peut signifier que nous ne parvenons pas à aider la famille à stabiliser la situation autour de l'enfant dans le temps défini par le jugement initial. D'autre part, le taux de placement en cours de mesure ou suite à la mesure d'AEMO ne fléchit pas. Au-delà des raisons liées au contexte social, ceci peut montrer que la mesure exercée ne parvient pas à juguler la détérioration de la situation de l'enfant et de sa famille, ce qui conduit à son placement. Malgré les objectifs affichés, les mesures telles qu'elles sont exercées aujourd'hui semblent peiner à mobiliser les familles dans la recherche des ressources nécessaires à la protection de l'enfant.

Les familles rencontrées dans le cadre de l'AEMO sont très majoritairement concernées par des situations socio-économiques précaires, des contextes de conflits parentaux, et par une grande fragilité psychologique des adultes. Ces facteurs entraînent des difficultés particulières pour pouvoir faire face aux aléas du quotidien et les dépasser. Les mesures d'AEMO sont fortement impactées par ces situations de crise qui demandent une disponibilité importante et une réactivité auprès des parents. Si les moyens renforcés peuvent permettre de s'adapter et d'ajuster l'action aux besoins qui s'expriment, le dispositif d'AEMO classique est lui très rapidement sous tension dans ces situations. Les ajustements ne sont possibles qu'à la marge et très transitoirement. Je fais ici l'hypothèse que le manque de souplesse entre les services ne permet pas de suffisamment ajuster les prestations aux besoins des familles.

Je me propose, à travers ce mémoire, de dessiner un projet qui serait plus à même de s'adapter aux besoins de l'enfant et qui faciliterait la mobilisation familiale au bénéfice de son l'épanouissement.

Dans une première partie je présenterai le fonctionnement actuel des services de milieu ouvert que je dirige. Je montrerai que l'organisation et les postures professionnelles développées aujourd'hui ne favorisent pas suffisamment la mobilisation familiale nécessaire à l'amélioration de la situation de l'enfant.

Dans la seconde partie je montrerai que la question de la mobilisation familiale est en enjeu central aujourd'hui en matière de protection de l'enfance. Cette mobilisation ne se décrète pas et nécessite une posture de négociation visant la co-construction d'un projet au bénéfice de l'épanouissement de l'enfant. Cette perspective engage à mettre en œuvre des modalités d'intervention professionnelles adaptées, de penser de nouveaux supports d'intervention, de sortir des logiques de services actuellement en œuvre pour proposer un dispositif de milieu ouvert souple et réactif.

La troisième partie de ce mémoire présentera mes choix stratégiques, managériaux et opérationnels pour mettre en œuvre ce projet de changement dans une dynamique d'évaluation permanente.

# **1 Les services d'Assistance Educative en Milieu Ouvert (AEMO) de l'ADSEA29<sup>1</sup>: une organisation à repenser pour optimiser l'accompagnement au profit de l'épanouissement des enfants.**

## **1.1 Une construction progressive de trois services, marquée par une culture judiciaire.**

### **1.1.1 Une impulsion donnée par les tribunaux.**

La Sauvegarde de l'enfance du Finistère a développé des services de milieu ouvert depuis la fin des années 60 :

- Service d'Action Educative de Quimper en 1968,
- Service d'Action Educative de Brest en 1974,
- Service Educatif en Milieu Ouvert (SEMO) à Brest en 1983,

et plus récemment :

- Service d'Accompagnement des Familles et des Adolescents (SAFA) à Morlaix en 2012.

Ces établissements mettent en œuvre des mesures judiciaires. En effet le département du Finistère a fait le choix d'habiliter deux associations (l'ADSEA29 et l'UDAF) pour l'exercice des mesures ordonnées par les juges des enfants. Les services du département ont, eux, l'exclusivité des mesures de milieu ouvert administratives (AED) contractualisées sur les différents territoires d'action sociale.

Cette « exclusivité » judiciaire a à voir avec l'histoire singulière de l'association<sup>2</sup>. En effet la société qui deviendra l'ADSEA29 voit le jour dans l'entre-deux guerres dans un contexte d'évolution de la justice des mineurs mais aussi de préoccupations philanthropiques pour l'enfance délaissée et coupable. Vont se créer à Brest (1937) et à Quimper (1938) deux associations dénommées « Sociétés pour la protection de l'enfance délaissée et délinquante », qui vont fusionner en 1942 pour étendre leur action à l'ensemble du département du Finistère. Cette création est l'initiative de trois magistrats

---

<sup>1</sup> Pour ne pas alourdir le propos j'utilise le sigle ADSEA29 pour désigner l'Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des adultes du Finistère.

<sup>2</sup> Les informations sur l'histoire de l'association et de ses services sont tirées essentiellement d'un document associatif daté de juin 2013 et intitulé « L'Histoire de la Sauvegarde de l'enfance, de l'adolescence et des adultes du Finistère au travers de trois regards »

du parquet du tribunal de Quimper. Cette œuvre de sauvetage de l'enfance<sup>3</sup> qui deviendra une Sauvegarde en 1950 va connaître trois phases successives de développement :

- 1937-1960 : Création de l'association et déploiement d'une activité de service social (confiées à des assistantes sociales salariées) et action bénévole de collecte de ses membres.
- 1960-1980 : L'association se professionnalise et diversifie ses actions dans le nouveau champ de l'enfance inadaptée (création d'établissements pour la rééducation des mineurs, services d'enquêtes sociales et d'établissements éducatifs et création de l'école d'éducateurs). En 1968 est créé à Quimper le Service d'Action Educative (qui sera rebaptisé plus tard Service d'Orientation et d'Action Educative) puis en 1974 à Brest le Service d'Action Educative est à son tour créé. La création du SAE correspondait à une demande très précise du juge des enfants qui ne trouvait pas dans les équipements existants des moyens de réponses satisfaisantes aux besoins des familles.
- 1980-2014 : c'est une phase de refondation associative où s'opèrent un ralentissement des créations, des fermetures et des restructurations d'établissements, dans un contexte d'évolution des postures managériales. Le Conseil d'Administration engage un processus de changement qui va amener à dépasser le modèle de la communauté de professionnels engagés pour aller vers une centralisation organisationnelle renforçant la gouvernance et la dirigeance associative.

Les services en milieu ouvert de l'association se sont donc créés progressivement en concertation étroite avec les magistrats des tribunaux pour enfants de Brest et de Quimper.

### **1.1.2 Une organisation en trois services distincts<sup>4</sup>.**

Les missions des services d'AEMO s'inscrivent dans le dispositif départemental de protection de l'enfance du Conseil Général du Finistère<sup>5</sup>. Les services travaillent en collaboration avec d'autres acteurs de la prévention, de l'éducation, de la santé, etc.

---

<sup>3</sup> Françoise TETARD : « Les Sauvegardes de l'enfance dans leur rapport avec la loi 1901 : ni tout à fait privées, ni tout à fait publiques » in *Sauvegarde de l'enfance* Vol 56, n°3, sept. 2001, pp. 116-130.

<sup>4</sup> Annexe 1 : Organigramme des services d'AEMO p. II.

<sup>5</sup> Annexe 2 : Le dispositif de protection de l'enfance du Finistère. p. III.

Les objectifs de la mesure d'AEMO, qu'elle soit classique ou renforcée, sont :

- de résoudre les situations de risques et/ou de danger pour le mineur.
- d'accompagner et soutenir le mineur et sa famille vers un changement offrant des solutions aux difficultés constatées.
- de mobiliser les compétences des parents dans l'exercice de leur autorité parentale.

Les services d'AEMO de l'association sont aujourd'hui organisés en trois services distincts : le DEMOS, le SEMO et le SAFA.

Ces mesures sont financées par le Conseil Général sur la base d'un prix de journée. Dans le Finistère le Conseil Général a accepté d'octroyer des moyens financiers supplémentaires à certains types d'AEMO, qualifiés alors de « renforcés ». Ces mesures à moyens renforcés sont exercées par des services spécifiques. Le DEMOS exerce des AEMO dites « classiques », le SEMO et le SAFA exercent des AEMO à moyens renforcés.

Chaque service (DEMOS, SEMO, SAFA) a un projet spécifique. Si une situation familiale suivie au DEMOS est orientée vers le SEMO ou le SAFA, elle sera traitée comme une toute autre situation orientée par le juge de enfants : elle sera mise en attente jusqu'à ce qu'une place se libère dans le service pour pouvoir être mise en œuvre.

- Le DEMOS

Le DEMOS est un service de dimension départementale dont le siège est à Quimper. Ce service fonctionne sur 3 sites (Quimper (2 équipes), Brest (2 équipes) et Morlaix). Le 28 avril 2009, le DEMOS a reçu son habilitation des autorités de tarification (Conseil Général et Protection Judiciaire de la Jeunesse) pour 832 mesures d'Assistance Educative en Milieu Ouvert. Le DEMOS a été créé le 01 janvier 2009 (mais il est en réalité le regroupement des deux services plus anciens, le SOAE, créé en 1968 à Quimper et le SAE créé en 1974 à Brest.)

90 professionnels y travaillent. Il vise à accompagner l'enfant et l'adolescent en difficulté dans son environnement familial et social.

Annuellement, le DEMOS accompagne un millier de mineurs de 0 à 18 ans. La structure par âge est particulièrement stable sur ces quatre dernières années, les jeunes d'âge scolaire (école primaire) sont les plus nombreux quantitativement.

Nous observons une progression régulière du nombre des jeunes de plus de 13 ans (notamment des 15 – 18 ans), et parallèlement une diminution constante du nombre des plus jeunes enfants.

Âges des jeunes pris en charge ces quatre dernières années :

A.E.M.O	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
- 6 ans	20 %	19 %	16%	17%
6 à 12 ans	45 %	44 %	45%	45%
13 à – 18 ans	35 %	37 %	39%	38%

- Le SEMO

Le SEMO est situé à Brest et exerce une activité spécifique dite « à moyens renforcés » destinée plutôt au suivi d'adolescents.

Depuis le 28 juillet 2009 le service est habilité à mettre en œuvre 39 mesures d'AEMO à moyens renforcés destinées à des jeunes habitants sur le territoire de Brest Métropole Océane et les communes avoisinantes.

Le SEMO a été créé en 1983. Son projet s'est construit à partir du SAE. En effet, quelques éducateurs se sont intéressés à la situation de grands mineurs ayant des difficultés spécifiques (délinquance, désocialisation, errance) qui demandaient des réponses d'accompagnement particulières, notamment en termes de temps. Pour accompagner des jeunes qui ont épuisé d'autres formes de prise en charge, le SEMO se veut un service à l'interface du milieu ouvert et de l'internat éducatif. Il est également une alternative pour des placements qui n'ont pas pu se réaliser. Son action vise à protéger les enfants, les adolescents et les jeunes adultes, en soutenant les parents, en valorisant les compétences familiales et personnelles des jeunes, en s'efforçant de maintenir, de créer et de développer le lien social, en favorisant l'insertion socio-professionnelle. Le service vise à mettre en œuvre un accompagnement socio-éducatif individualisé et de proximité afin de limiter ou inverser un processus d'exclusion, il peut proposer aux jeunes des hébergements autonomes.

## Âges des jeunes suivis par le SEMO

	2010	2011	2012	2013
<b>Age moyen</b> au 31/12	<b>16.4</b>	<b>17</b>	<b>16.8</b>	<b>16.5</b>
-16 ans	18%	34%	44%	26%
<b>16 à 18 ans</b>	<b>68%</b>	<b>63%</b>	<b>52%</b>	<b>62%</b>
+ 18 ans	14%	3%	4%	12%

S'il est habilité pour accompagner des enfants âgés de 0 à 21 ans, le projet du SEMO est particulièrement adapté à l'accompagnement des grands adolescents (les 16 ans et plus constituent en moyenne 70% de l'effectif chaque année). Ces jeunes ont pour la majorité d'entre eux connu tout un parcours dans le dispositif de protection de l'enfance. L'accompagnement par le SEMO a pour objectif de se centrer sur l'adolescent et sur son projet, en lien avec sa famille, pour l'amener à préparer au mieux l'arrivée de sa majorité.

- Le SAFA

Le SAFA est un autre service à moyens renforcés, situé sur le Finistère nord (territoire : Morlaix / Carhaix / Brest) soit sur le territoire de la juridiction du Tribunal de Grande Instance de BREST. Il s'est créé en 2012 suite à un appel à projet du Conseil Général du Finistère.

Ce service met en œuvre 77 mesures destinées aux familles et aux adolescents, sur le nord du département. Les moyens complémentaires et l'organisation du service ont été pensés pour répondre à des publics différenciés, conformément au cahier des charges de l'appel à projet. Une distinction est faite entre les mesures à destination des jeunes enfants et/ou des fratries que nous appelons AEMO « familiales » (73 mesures dont 49 pour l'arrondissement judiciaire de Brest et 24 pour celui de Morlaix) et celles à destination des adolescents avec possibilité d'hébergement sur Morlaix (4 mesures) que nous nommons AEMO « adolescents ». Toutefois c'est bien la même équipe qui s'organise pour répondre à ces deux types de mesures.

Cette organisation s'appuie sur des professionnels répartis sur les sites de MORLAIX (siège du service) et de BREST et pouvant utiliser des locaux de l'ADSEA 29 sur CARHAIX dans le but de maintenir une proximité auprès des usagers.

## Âges des jeunes suivis par le SAFA

Age moyen des jeunes suivis	2012(6mois)	2013
- 6 ans	14%	14%
<b>6 à 12ans</b>	<b>31%</b>	<b>37%</b>
<b>13 à 16 ans</b>	<b>33%</b>	<b>29%</b>
16 à 18 ans	22%	20%

L'activité du service est trop récente pour pouvoir tirer des conclusions sur la structure par âge des jeunes orientés par les magistrats. Toutefois la part des jeunes de 13 – 16 ans, soit l'âge du collège, semble surreprésentée dans l'effectif des premiers mois de fonctionnement.

### **1.1.3 Une prestation éducative qui s'appuie sur une dimension clinique individualisée.**

- L'organisation des services et la structuration de la mise en œuvre des mesures.

Les mesures d'AEMO sont structurées :

- par le temps judiciaire (le juge ordonne une mesure pour un temps déterminé qui est en moyenne d'un an en 2012),
- par les prescriptions du Juge des Enfants (les attendus du jugement qui déterminent les axes de l'accompagnement à mettre en œuvre)<sup>6</sup>,
- par les différents outils et étapes du travail des équipes pluri-professionnelles des services que je vais présenter ci-après<sup>7</sup>.

Ces mesures sont mises en œuvre par les équipes éducatives. Une équipe d'AEMO est constituée d'environ 6 ETP de travailleurs sociaux, 0.6 ETP de psychologue, 0.08 ETP de psychiatre et 1 ETP de chef de service. En plus de ce personnel les services à moyens renforcés disposent de compétences supplémentaires (animateur, éducateur technique spécialisé, Technicien d'Intervention Sociale et Familiale) et d'un ratio d'encadrement supérieur. Un travailleur social à temps plein a en charge 28 enfants (soit de 15 à 22 familles, voire plus). En AEMO à moyens renforcés ce ratio est de 1 ETP travailleur social pour 12 enfants (7 à 9 familles) au SAFA et 7 adolescents (7 familles) au SEMO.

---

<sup>6</sup> Annexe 3 : Etude de 60 jugements d'AEMO. p. IV.

<sup>7</sup> Annexe 4 : Organisation technique et temporelle d'une mesure d'AEMO. p. VI.

La première rencontre avec les membres de la famille est un moment fondamental. A cette étape les différents acteurs familiaux sont interrogés sur leurs sentiments vis-à-vis de la mesure, sur leur compréhension de la situation et sur leurs attentes. Ces indications et les orientations précisées par le magistrat sont écrites dans un Document Individuel de Prise en Charge qui est ensuite signé par chacun des parents et le jeune. Lors de cette première rencontre l'accent est mis sur le fonctionnement institutionnel, sur les droits formels des usagers à travers les différents documents remis conformément à la loi 2002.2. Il est alors précisé aux enfants et aux parents qu'ils seront en relation avec le travailleur social référent qui prendra rendez-vous avec eux, au rythme d'un contact toutes les trois semaines dans le cadre d'une mesure d'AEMO « classique » et d'un contact au moins hebdomadaire dans le cadre d'une mesure d'AEMO à moyens renforcés.

- Les principes d'action et les méthodes utilisées.

Pendant la mesure proprement dite, des rencontres régulières ont lieu avec le référent de la mesure. Il s'agit tout d'abord pour le référent d'établir une relation. Ces liens relationnels reposent sur le respect mutuel et sur la prise en compte de chaque acteur dans sa singularité et dans son histoire. En proposant un interlocuteur bien identifié aux acteurs familiaux, la mesure d'AEMO vise à favoriser la reprise de confiance en soi (préalable nécessaire à tout changement) et doit permettre de prendre en compte les contextes spécifiques de vie, les capacités et les aspirations des différents acteurs. Le savoir-faire relationnel du référent est alors primordial, il repose sur ses compétences personnelles et professionnelles et sur sa capacité à trouver des supports relationnels adaptés à chacun.

Pour cela les rencontres au domicile, à l'extérieur dans l'espace social ou au service doivent permettre d'écouter, de rassurer en s'adaptant aux organisations en place et aux solutions trouvées par les enfants et les parents, en prenant le temps de la rencontre de l'autre. Cet élément permet de favoriser l'adhésion et de créer une relation d'aide, afin de respecter et donner sens à la parole de chacun. Pour favoriser le dialogue avec l'enfant et le parent, nous organisons des moments partagés, des médiations éducatives (activité, loisirs divers, repas) qui peuvent être utiles pour les enfants et les adolescents en difficulté dans les situations d'entretien de face à face. Selon les besoins ou les demandes des entretiens psychologiques et psychiatriques peuvent être proposés.

L'espace social nous permet d'accompagner et soutenir les enfants et les parents dans l'accès aux soins, à l'instruction, à la culture et aux loisirs. Pour remédier aux difficultés rencontrées, les référents éducatifs s'appuient sur un réseau partenarial étendu (partenaires sociaux des territoires mais aussi de la sphère de la santé, du médicosocial,

de l'éducation et des dispositifs d'insertion, des bénévoles caritatifs...). Ce réseau est déterminant pour renouer des liens autour des familles et il repose de façon importante sur les ressources propres des professionnels (leur carnet d'adresses, leur expérience). Pour ce faire et après en avoir averti les parents et l'enfant, les référents prennent des contacts téléphoniques avec l'un ou l'autre des partenaires impliqués dans la situation de l'enfant : instituteur, médecin, assistant social de secteur, animateur de quartier, éducateur de prévention, éducateur de la protection judiciaire de la jeunesse, avocat ... Quand le besoin se fait sentir des réunions partenariales sont organisées pour échanger sur un projet commun à mettre en place.

La co-construction du projet avec les acteurs familiaux dépend très fortement de la relation éducative instaurée tout au long de la mesure. Au DEMOS un travailleur social a en charge 28 mesures. Chaque équipe d'AEMO « classique » suit donc environ 160 enfants. Le ratio de 28 mesures (donc enfants) par éducateur est resté stable ces dernières années alors même que la taille des fratries a diminué et que les pratiques des magistrats ont évolué vers une plus grande individualisation des mesures (la mesure va concerner un enfant dans une fratrie et non plus l'ensemble des frères et sœurs), ces deux facteurs impliquant mécaniquement une augmentation du nombre de familles concernées par les mesures. Si les rencontres familiales ont théoriquement lieu au minimum 1 fois toutes les 3 semaines, le rythme des rencontres est toutefois fluctuant en fonction des besoins prioritaires des mesures.

Au SAFA un travailleur social a en charge 12 enfants (soit 6 à 9 familles) et au SEMO un travailleur social suit 7 adolescents (7 familles). Les rencontres en AEMO à moyens renforcés ont lieu au moins une fois par semaine, et souvent plus fréquemment, au regard des besoins qui s'expriment.

Parallèlement à ces interventions directes auprès des usagers, la mesure met en œuvre des instances techniques. Toutes ces instances s'organisent sous la responsabilité d'un cadre hiérarchique. Ces instances interdisciplinaires se réunissent selon les équipes de façon hebdomadaire ou bi mensuelle. Il s'agit de comprendre et d'analyser une problématique, de proposer des axes d'action et ainsi adapter l'intervention. Ces concertations sont les moments choisis pour évaluer, comprendre, analyser et élaborer. L'espace institutionnel garantit le croisement des regards et des compétences ce qui favorise une cohérence et une technicité. La pluridisciplinarité est toutefois limitée, les équipes d'AEMO étant composées majoritairement d'éducateurs spécialisés (et quelques assistants sociaux) et de psychologues et psychiatres (quelques heures par semaine). La dimension clinique individualisée entre un groupe familial et un référent éducatif est donc privilégiée dans l'accompagnement des situations.

L'expertise des professionnels permet au terme de la synthèse d'aboutir à des préconisations argumentées dans l'intérêt de l'enfant. Conformément à nos valeurs et dans l'esprit des Lois du 2 janvier 2002 et du 4 mars 2007, le contenu du rapport d'AEMO est lu à la famille par le référent éducatif ou le cadre hiérarchique, selon les situations. Ce temps d'échange vise à débattre des propositions émises par le service au Juge des Enfants afin de préparer l'audience à venir. Ce temps d'échange se situe après la synthèse ayant orienté le rapport éducatif.

## **1.2 Des enfants dont l'épanouissement est compromis par des situations familiales fragiles.**

### **1.2.1 Des jeunes présentant des symptômes diversifiés.**

- Les problématiques des enfants et des adolescents.

Les mesures éducatives s'adressent à des enfants et adolescents confrontés à un danger ou à un risque de danger qui compromet leur développement et leur éducation.

Ces situations de danger ou de risque se révèlent à travers des symptômes qui peuvent être isolés mais sont le plus souvent cumulés. Nous observons ainsi :

- Des troubles du comportement (violence, instabilité motrice ou psychique...) : ces troubles ont des conséquences sur les relations à l'intérieur de la famille mais aussi dans tous les lieux de socialisation de l'enfant. L'enfant qui présente des troubles du comportement est difficilement accepté en classe : il perturbe le déroulement du cours, s'en prend aux autres, s'énerve, et ainsi se fait exclure du groupe ; il se trouve en difficulté dans les relations avec ses proches et avec ses pairs. Ces difficultés apparaissent également dans les lieux de loisirs. Cela affecte le développement affectif de l'enfant qui vit douloureusement le rejet engendré par ses comportements. Cela pénalise également ses apprentissages, par manque de concentration notamment. Ces difficultés compromettent son développement intellectuel et relationnel.
- Des troubles des apprentissages, de l'échec et du décrochage scolaire : l'échec et le décrochage scolaire ont un impact direct sur l'avenir professionnel de l'enfant. La rupture scolaire amoindrit ses chances d'insertion. Cela impacte fortement l'image de lui-même et entraîne des comportements de retrait, d'évitement, de refus des apprentissages.

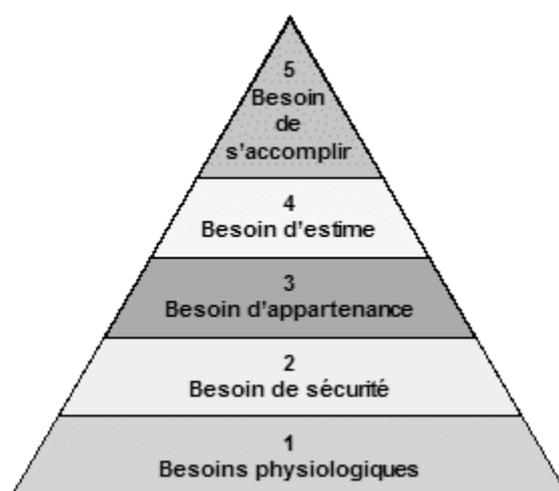
- Des troubles du développement psychomoteur ou psychoaffectif : les carences liées au déficit de stimulation et d'attention entraînent des conséquences lourdes pour le développement de l'enfant. Le manque d'attention renvoie à l'enfant une image dégradée de lui-même ; Ces situations entraînent des conduites d'échec, elles annihilent la motivation, rendent difficiles la mobilisation sur un projet.
- Des troubles de la socialisation : ces difficultés s'expriment soit par le repli sur soi, l'inhibition ou au contraire par l'agressivité, l'attitude d'emprise ou de domination sur l'autre. L'enfant qui présente ces troubles se retrouve en grande difficulté dans un groupe ou dans la relation à ses pairs ; ceci impacte fortement son intégration à l'école, dans les lieux de formation, et à terme dans l'emploi et la vie sociale.
- Des problèmes d'hygiène et de santé. Outre les risques vitaux liés aux problèmes de santé, la maladie a un impact sur l'image que l'enfant se construit de lui-même. Les problèmes d'hygiène entraînent une difficulté d'intégration dans les groupes, notamment à l'école.
- Des problèmes d'addiction (aux toxiques, aux écrans...) : les conduites addictives coupent l'enfant de la réalité sociale, amènent un repli sur lui-même, l'amènent à adopter un rythme de vie décalé, renforçant encore son isolement. Les addictions peuvent affecter les performances intellectuelles et scolaires, affectent les capacités de jugement. Pour avoir accès aux substances illicites, le jeune peut développer des conduites délinquantes qui ont également un coût social important et compromettent son insertion sociale et professionnelle.
- Des conduites délinquantes : ici encore, ces conduites transgressives compromettent les relations familiales et sociales, handicapant l'avenir socioprofessionnel du jeune.

Enfin certains adolescents présentent des difficultés spécifiques qui s'expriment dans des conduites asociales, voire de la marginalisation, des actes de délinquance, des troubles du comportement et des troubles psychiques, de l'inadaptation scolaire et socio-professionnelle. Elles prennent leurs sources dans des carences antérieures et des problématiques familiales complexes. Les jeunes ne se résument pas à une seule caractéristique définie ci-dessus. En revanche, c'est bien la dimension plurifactorielle qui induit un état d'inadaptation.

## 1.2.2 Des besoins éducatifs non satisfaits.

Pour grandir les enfants ont besoin d'être soutenus par des adultes bienveillants, cohérents et stables. Cette stabilité, cette cohérence, cette attention est avant tout le rôle du parent. L'enfant a besoin de l'adulte pour assurer ses besoins primaires (s'alimenter, se vêtir, se soigner...), pour être rassuré face au monde qui l'entoure et pouvoir se construire dans son corps, dans le temps et dans l'espace, pour être stimulé dans ses apprentissages, pour prendre confiance en lui, pour apprendre à communiquer et à coopérer avec les autres. En fonction de l'âge de l'enfant et de son stade de maturation, le mode de réponse des adultes à ces besoins va évoluer pour passer du maternage à l'accompagnement de l'autonomie.

Le centre de recherche Innocenti de l'UNICEF<sup>8</sup> évalue le bien-être de l'enfant à travers six dimensions : matérielle, santé et sécurité, éducation, relation avec la famille et les pairs, comportement et risques, bien être subjectif. Cette modélisation est considérée par le Parlement Européen comme un exemple de bonne pratique. Le parlement l'a d'ailleurs intégrée dans la résolution « Vers une stratégie européenne sur les droits de l'enfant », adoptée le 16 janvier 2008. Elle permet d'aller plus loin que la modélisation proposée par Abraham MASLOW<sup>9</sup> sur la pyramide des besoins de tout être humain qu'il schématise de la façon suivante :



D'autres auteurs<sup>10</sup> ont conceptualisé et modélisé les besoins fondamentaux des êtres humains. Leurs travaux ont contribué à créer des référentiels utilisés notamment dans les

---

<sup>8</sup> Le Centre de recherche Innocenti entreprend des recherches originales dans le souci d'améliorer la compréhension des questions liées aux droits de l'enfant partout dans le monde. Ses nombreux rapports politiques, techniques et statistiques sont disponibles en ligne sur <http://www.unicef-icdc.org/>. L'UNICEF est le Fond des Nations Unies pour l'Enfance

<sup>9</sup> Abraham MASLOW, *Motivation and Personality*. Traduction française : *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*

<sup>10</sup> En référence notamment aux recherches de Virginia Henderson dans le domaine du soin ou d'Anna Freud sur les enfants en difficulté.

pays anglo-saxons pour contribuer à évaluer les situations des enfants<sup>11</sup>. Aujourd'hui en France il nous manque un référentiel partagé sur les besoins de l'enfant. Dans son 9<sup>ème</sup> rapport au Gouvernement et au Parlement, l'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED) « recommande de définir plus précisément au niveau national un référentiel des besoins de l'enfant » par « une démarche de consensus [...] avec tous les acteurs concernés afin d'établir des recommandations de critères partagés des besoins de l'enfant. »<sup>12</sup>

Dans les situations d'AEMO où les enfants ne peuvent trouver auprès de leurs parents les réponses à leurs besoins, ce qui provoque les troubles présentés plus haut, la mesure éducative vise à répondre à ces besoins en stimulant et accompagnant les parents pour qu'ils puissent assumer leur rôle. Transitoirement les intervenants sociaux peuvent se substituer aux parents sur certains plans qu'ils ne peuvent investir dans l'immédiat. Dans ce cas, soit certains aspects des besoins des enfants sont directement pris en charge par l'intervenant social chargé de la mesure, soit il tisse autour de l'enfant un maillage qui lui permettra de trouver des réponses à ses besoins (intégration dans un groupe, restauration de liens avec la famille élargie,...). Dans tous les cas le travail se poursuit auprès du parent pour l'aider à prendre ou reprendre sa place éducative auprès de son enfant. Cela nécessite pour les intervenants sociaux de prendre en compte les difficultés que rencontrent personnellement les parents.

### **1.2.3 Des parents souvent en difficulté personnelle et fragilisés par des situations conjugales et socioéconomiques difficiles.**

Les symptômes présentés par les enfants et les adolescents sont en lien avec un certain nombre de difficultés présentées par les parents. Là encore ces difficultés sont le plus souvent cumulatives :

- Les situations de « carences éducatives ».

Il s'agit ici de parents démunis vis-à-vis de la prise en charge éducative de leurs enfants.

Les difficultés parentales découlent de causes diverses :

- les carences éducatives et affectives résultant de leur propre histoire
- le manque de repères, de modèles pour mettre en œuvre un « savoir-faire » et/ou un « savoir-être », prenant en compte les besoins particuliers de leurs enfants et

---

<sup>11</sup> Référentiel anglais d'évaluation « Looking after children » (LAC) disponible sur le site de l'ANESM « Revue de littérature internationale sur l'évaluation pluridisciplinaire de la situation des mineurs en cours de mesure dans le champ de la protection de l'enfance »

<sup>12</sup> 9<sup>ème</sup> rapport de l'ONED, mai 2014, p 85.

rendant difficile la prise en charge quotidienne (rythme de vie, santé, hygiène, alimentation, scolarité, etc.).

- les déficiences intellectuelles

Les difficultés de mobilisation parentale ne s'expliquent pas toujours par l'absence de compétences mais par un empêchement dans leur mise en œuvre :

Parce que les parents sont envahis par des problématiques personnelles (une maladie par exemple)

Parce qu'ils investissent toute leur énergie dans une situation de crise conflictuelle voire violente dont l'enfant est souvent otage.

- Les situations conjugales difficiles

Les situations suivies en AEMO « classique » présentent une très forte proportion de conflits conjugaux<sup>13</sup>. Moins de 20% des couples parentaux cohabitent. Les mesures concernent très majoritairement des situations de familles séparées où le conflit est très souvent présent (plus de 40% des situations d'AEMO) et souvent si activement qu'il est le motif principal du danger repéré pour l'enfant : c'est le cas dans presque une situation sur quatre en AEMO (moyenne de 23.82% des situations).

Dans ces situations, la protection de l'enfant nécessite que chaque adulte puisse prendre en considération les besoins de l'enfant, notamment le besoin d'être préservé du conflit parental. Pour cela, les travailleurs sociaux doivent mobiliser les adultes pour qu'ils répondent, au-delà de leur conflit, aux besoins de leur enfant. Dans ces situations l'enfant a lui-même, besoin d'un espace d'expression personnel et de soutien psychologique individuel.

*M. V<sup>14</sup> et Mme P sont séparés depuis plus de trois ans. Ils ont trois filles de 12, 14 et 17 ans qu'ils reçoivent sous le régime de la garde alternée. Le conflit parental est si vif que les enfants ont dû développer des stratégies complexes de communication pour que soit évité le conflit en taisant auprès de l'un des parents ce qui se passe chez l'autre, soit pour utiliser les dissensions à leur profit quand elles souhaitent obtenir un avantage. Dans ce contexte, l'aînée de la fratrie influence fortement le comportement de ses sœurs vis-à-vis de chacun des parents. Le travail éducatif est à mener auprès de chacun des parents pour qu'ils parviennent à discerner l'intérêt de leurs enfants malgré le conflit, et auprès de chaque enfant pour que chacune retrouve sa place.*

<sup>13</sup> Annexe 5 : Données statistiques sur les situations familiales p. VIII.

<sup>14</sup> Tous les noms ou prénoms qui figurent dans les illustrations ont été inventés.

Les situations d'AEMO renforcées font apparaître des situations familiales un peu différentes : si la part de cohabitation familiale est encore plus faible (10% des couples parentaux vivent ensemble seulement), le conflit parental aigu est proportionnellement moins présent. A cela deux raisons :

Le SAFA prend en charge beaucoup plus de familles monoparentales : un seul parent est réellement impliqué dans l'éducation de l'enfant.

Le SEMO s'adresse à un public d'adolescents (moyenne d'âge des jeunes suivis : 16.5 ans). La mesure se centre davantage sur l'enfant, le conflit parental est souvent ancien, peut-être moins actif et le jugement se centre moins sur les difficultés conjugales que sur les besoins de soutien et d'autonomisation du jeune.

- La précarité et l'isolement social.

L'isolement et la faiblesse des revenus sont des caractéristiques fortes pour beaucoup de familles accompagnées en AEMO.

	DEMOS	SAFA	SEMO
Enfants vivant avec un parent seul	36%	53%	59%
Parents gardiens ayant pour seuls revenus les minimas sociaux ou les allocations familiales	40%	69%	64%

Ces chiffres montrent une forte surreprésentation des familles vivant dans des conditions précaires par rapport au reste de la population finistérienne<sup>15</sup>.

La grande précarité économique isole le plus souvent et le manque de ressources financières et relationnelles contraint à un repli sur soi. La restriction des contacts avec l'extérieur permet d'éviter le regard des autres et le jugement mais rend d'autant plus difficile l'ouverture des enfants sur l'extérieur. L'éloignement des institutions (services sociaux, écoles, centre de loisirs, etc.) ne favorise pas la socialisation des enfants.

L'isolement (affectif, conjugal, familial, social) des parents, produit un sentiment d'échec dans la prise en charge des enfants et une situation « d'usure ». Cette usure est renforcée par la présence de fratries importantes. Le quotidien devient trop lourd et ne peut plus être satisfaisant pour l'évolution des enfants.

---

<sup>15</sup> Au 1<sup>er</sup> janvier 2006 dans le département du Finistère, 27 % des familles sont monoparentales, 7% des couples avec enfants vivent sous le seuil de pauvreté, 6,3 % des jeunes de moins de 18 ans vivent dans un ménage sans emploi. Conseil Général du Finistère « Famille enfance jeunes – éléments sociodémographiques de contexte » Nov. 2009.

La fragilité socio-économique et l'isolement relationnel rendent les familles très vulnérables aux aléas du quotidien. Quand une famille vit dans un contexte de précarité, la moindre difficulté du quotidien peut être rapidement insoluble et engendre des conséquences en chaîne, dommageables pour les enfants. Une panne de voiture va entraîner une déscolarisation d'un enfant, des factures impayées vont amener des coupures dans les abonnements de téléphone ou d'énergie : plus de possibilité d'appeler, de prévenir, d'être joints.

Ces situations demandent un étayage réactif, parfois une suppléance temporaire (conduire l'enfant à l'école ou à un rendez-vous médical). Il faut penser une disponibilité au moins hebdomadaire, et consacrer une plage horaire importante en rapport avec les besoins d'accompagnement.

La précarité socio-économique et l'isolement social ont un impact important sur les tensions relationnelles qui peuvent être vécues au sein du foyer familial : la promiscuité, le manque d'espace pour s'isoler, le manque de lieux pour souffler et vivre autre chose enveniment les difficultés, engendrent de la violence<sup>16</sup>.

*Mme C. vit seule avec ses 3 enfants âgés de 8 à 15 ans dans un logement HLM de type T3. Un weekend end sur deux elle accueille son quatrième fils, 13 ans, résidant habituellement chez son père. Quand les 4 enfants sont présents les conflits sont importants à l'intérieur de la fratrie et ils dégénèrent souvent : cris, bagarres... Ceci entraîne une détérioration de l'appartement et des difficultés avec le voisinage. Depuis son déménagement dans le Finistère, Mme ne peut plus avoir le soutien de sa famille résidant dans le sud de la France. Isolée, elle doit gérer seule la fratrie.*

*Mme K vit seule avec son fils Teddy âgé de sept ans. La relation mère fils est très complexe, oscillant entre fusion et rejet. L'isolement de la maman, l'absence de copains dans l'entourage de l'enfant, n'ont pas permis à l'enfant et à sa mère de bénéficier de relais ne serait-ce que quelques jours pour souffler et faire baisser une tension parfois intense qui engendre de la violence.*

C'est dans une difficulté saillante ou dans l'intrication de toutes ces difficultés que l'on rencontre des enfants négligés voire maltraités. Selon Gillonne DESQUESNES, sociologue : « *s'il semble clair que des caractéristiques psychologiques liées aux histoires*

---

<sup>16</sup> Ce lien entre précarité des conditions de vie et prévalence des situations d'enfants pris en charge en protection de l'enfance est souligné dans l'avis de de Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme publié le 27 juin 2013, à consulter sur le site <http://www.cncdh.fr/fr/publications/avis-sur-le-droit-au-respect-de-la-vie-privee-et-familiale-et-les-placements-denfants>

*individuelles des parents jouent un rôle dans la maltraitance des enfants, on ne saurait négliger l'impact du contexte de vie marqué par la précarité socio-économique sur le fonctionnement des familles. Même s'il ne faut pas confondre maltraitance et pauvreté, dans l'explication et la description qui nous sont données, situations de maltraitance et situations défavorisées se mélangent »<sup>17</sup>.*

Nous exerçons une mission de protection de l'enfance et nous devons garder à l'esprit que c'est bien l'intérêt supérieur de l'enfant qui doit avant toute chose guider nos interventions. Cela peut nous conduire à proposer aux juges des enfants la mise à l'abri du mineur pour des raisons de santé, de sécurité, de moralité, quel que soit l'avis des parents de l'enfant. Nous sommes confrontés régulièrement à des situations de ce type, mais elles ne représentent pas, loin de là, la majorité des suivis exercés.

Quand cela est possible, afin d'aider les enfants et les parents marqués par un contexte de vie traumatisant tant dans leur histoire personnelle que dans leur histoire sociale, il y a lieu de mettre en place un dispositif suffisamment bienveillant pour les aider à asseoir les fonctions parentales et à consolider des liens familiaux sécurisants et structurants. Le regard porté et l'aide dispensée par tout intervenant social au parent doivent contribuer à donner confiance à l'enfant qui selon le contexte aura lui-même besoin d'être rassuré<sup>18</sup>.

L'intervention en milieu ouvert vise à protéger l'enfant et à favoriser son épanouissement en agissant avec le mineur et ses parents pour trouver les solutions pour dépasser les difficultés pointées dans le jugement d'assistance éducative. Cette recherche de solution n'est pas de la seule responsabilité de l'équipe éducative. Pour que la situation s'améliore, les enfants et les parents doivent être impliqués dans la recherche et l'activation des leviers du changement. Cette conception de la place centrale des acteurs familiaux dans la mesure de milieu ouvert fait consensus dans les équipes éducatives. Pourtant l'analyse de l'offre de service telle qu'elle se présente aujourd'hui laisse apparaître des limites dans la capacité des services à mobiliser les acteurs familiaux

---

<sup>17</sup> Gillonne DESQUESNES, *Vulnérabilité relationnelle et contexte social de familles dites dysfonctionnelles par les services de protection de l'enfance : une approche de la maltraitance*, p. 352.

<sup>18</sup> « La bientraitance trouve ses fondements dans le respect de la personne, de sa dignité et de sa singularité. Cette culture est fondée sur le principe de l'égalité de dignité de tous les êtres humains, figurant dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et réaffirmé dans tous les textes de références des professionnels du secteur social et médico-social ». « La bientraitance – définitions et repères pour la mise en œuvre ». ANESM, 2008

### **1.3 Une offre de service qui ne mobilise pas suffisamment les acteurs familiaux confrontés à des situations complexes.**

Les équipes des services de milieu ouvert ont été confrontées ces dernières années à un contexte d'activité soutenu (suractivité des services du fait d'une demande importante des tribunaux). Elles ont également dû faire face à une complexité croissante des situations familiales dans un contexte de crise économique entraînant la paupérisation de leurs usagers. Les professionnels se sont adaptés individuellement à ce contexte en mobilisant leurs ressources et leurs compétences personnelles. Par contre l'organisation collective et les outils partagés n'ont pas évolué.

#### **1.3.1 Les limites liées aux pratiques et aux compétences collectives mobilisées.**

- Une présentation de la mesure qui n'engage pas suffisamment une dynamique familiale.

La participation des parents à la mesure d'assistance éducative est encouragée/souhaitée dès la prise de décision (cf. la nécessité pour le juge des enfants de tenter de recueillir l'adhésion de la famille à la mesure envisagée<sup>19</sup>)

L'audience puis l'accueil dans le service éducatif (à l'occasion d'un rendez-vous d'admission au service ou de la première visite à domicile) vont tenter de définir avec les parents et les enfants le contenu même du travail de la mesure et les éléments sur lesquels elle repose. Le démarrage de la mesure, la première rencontre avec un service éducatif est un moment d'enjeux et d'inquiétudes pour les familles : la charge émotionnelle importante, la crainte du jugement et de la disqualification, entravent les possibilités d'un échange réel et approfondi à cette étape. Ce premier rendez-vous, en présence du chef de service et de l'éducateur désigné (le « référent éducatif » doit articuler deux fonctions paradoxales : il doit en même temps poser le cadre de la mesure (une mesure judiciaire est imposée du fait d'un danger avéré pour l'enfant) tout en rassurant les différents protagonistes sur les modalités d'intervention et sur le respect de leurs prérogatives et de leurs droits.

A cette occasion le livret d'accueil est remis et le Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) est également signé. Ce dernier document devrait avoir pour fonction de formaliser une première négociation des objectifs à atteindre avec le(s) parent(s) et l'enfant. La pratique montre que la densité des informations transmises ce jour-là et la charge émotionnelle en jeu, viennent entraver le réel échange approfondi nécessaire pour cela. Si au SEMO ou au SAFA la signature du DIPC est différée, au DEMOS le document

---

<sup>19</sup> Article 375-1 du Code Civil.

individuel de prise en charge n'est pas utilisé aujourd'hui comme un outil de négociation et d'implication des acteurs familiaux. Cette modalité est donc insatisfaisante car elle présente symboliquement la mesure comme une intervention qui va viser à modifier de l'extérieur le fonctionnement familial. Cela peut induire une position attentiste, passive, consommatrice ou indifférente des acteurs familiaux vis-à-vis de l'intervention.

- Un manque de visibilité des modifications et des remaniements à l'œuvre ou opérés.

Au cours de la mesure, une relation triangulaire se met en place entre le travailleur social « référent », l'enfant et le(s) parent(s) ; C'est dans ces rencontres régulières, routinières en quelque sorte, que se met en œuvre concrètement la participation de chacun à la mesure. Cette relation professionnelle entre l'éducateur et la famille concernant la vie privée quotidienne, se construit « par frottement, par test, par interférence, par intuition »<sup>20</sup>

Les référents éducatifs au travers des échanges, des moments partagés avec les différents protagonistes familiaux, créent des espaces permettant les récits personnels, permettant aussi l'élaboration des projets concernant la famille aboutissant à des programmes d'action négociés avec chacun. Les travailleurs sociaux se comportent ainsi comme des « artisans de la participation »<sup>21</sup> permettant de convertir les normes sociales en possibilités individuelles que peuvent s'approprier les parents et les enfants.

Dans l'intervention en milieu ouvert c'est bien cette dimension de la participation, au cœur de l'action au quotidien, qui est la plus importante. C'est elle qui permet aux acteurs familiaux de s'approprier le projet de changement et de le mettre en actes. Elle peine à être véritablement dévoilée, retranscrite et rendue visible tant à la famille elle-même qu'aux donneurs d'ordre et aux partenaires. Ainsi les comptes rendus sur l'action réalisée (notes, rapports) s'étendent sur le diagnostic de la situation au début et en fin de mesure, dans une logique descriptive. Ils peinent à rendre compte de la dynamique du dispositif éducatif mis en place et de la place que chaque acteur a pu y prendre. Cela ne favorise pas la compréhension par l'enfant et les parents du chemin parcouru et de ce qui a permis ce cheminement.

Un autre niveau de participation se joue au moment de l'échéance de la mesure. Au moment de la synthèse (on le souhaite avant mais force est de constater qu'il se joue en

---

<sup>20</sup> Emilie POTIN, *Des cadres donnés par la loi du 5 mars 2007 aux places prises par les familles et les professionnels. Comprendre les manières d'élaborer les projets d'accompagnement en AEMO*, p. 48.

<sup>21</sup> Ibid. p. 81.

réalité souvent après la réunion des professionnels), l'avis de la famille est recueilli sur le rapport présenté au magistrat et sur les préconisations du service. Ici s'articulent une logique de transparence (l'intégralité du rapport est lu à tous les protagonistes en âge de comprendre la situation) et une logique de participation qui vise davantage à recueillir le point de vue de la famille au regard de l'évaluation des professionnels « Nous pensons que... : quel est votre point de vue ? Etes-vous d'accord sur ce que nous avons présenté ? » Cette dimension de participation est assez particulière car il s'agit ici de défendre une position du service éducatif, porteur d'une « orthopédie normative »<sup>22</sup>, mais en même temps de solliciter les acteurs familiaux pour qu'ils développent et donnent un point de vue. Cette situation sociale, très inégalitaire, devrait être retravaillée pour qu'elle prenne tout son sens de co-construction. L'échange permet une discussion à posteriori mais ne garantit pas la prise en compte du regard de l'enfant et du (des) parent (s) sur la situation dans l'analyse présentée au juge des enfants. Seule l'équipe du SAFA a mis en œuvre une démarche de « bilan partagé » avec la famille en amont de la synthèse de fin de mesure.

- Des modes d'intervention qui enferment les familles dans leurs problématiques singulières.

L'ambition d'aider les personnes à se passer à l'avenir du soutien d'une aide professionnelle en tirant des enseignements de ces expériences pour pouvoir réutiliser ces connaissances par la suite suppose l'introduction d'une démarche « conscientisante » : c'est-à-dire, pour les personnes concernées, une possibilité de percevoir et de comprendre l'ensemble des éléments qui ont contribué à leurs difficultés.

Une des raisons de ces difficultés pour les personnes à prendre conscience des problèmes rencontrés et à reprendre une place active dans leur avenir familial tient peut-être à la faiblesse des espaces collectifs favorisant cette élaboration. Force est de constater que la participation collective n'est pas développée dans le cadre des mesures d'AEMO. Une des raisons de cet état de fait est à relier à un habitus familial qui ne recherche pas spontanément l'action collective. Les suivis sont individualisés et personnalisés mais ils s'adressent à des familles souvent isolées comme l'a montré l'étude de population, et qui s'affrontent individuellement à des difficultés sociales et éducatives qu'elles vivent de façon solitaire bien que ces difficultés soient partagées par un nombre important de familles (violence intrafamiliale, conflits conjugaux, difficulté à poser des limites éducatives aux enfants, addictions et toxicomanie des adolescents, décrochage scolaire et relation avec l'école...).

---

<sup>22</sup> Jean-François GASPARD, *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux*, p. 206.

Les modalités actuelles de mise en œuvre de la mesure ne permettent pas dans un premier temps de travailler cette prise de conscience collective qui pourrait ouvrir dans un second temps la réflexion avec les parents et les jeunes sur leurs solutions individuelles pour s'affronter aux difficultés qu'ils rencontrent.

- Un manque d'outillage et de méthode pour la prise en compte des certaines problématiques.

Nous avons insisté plus haut sur la prégnance des conflits parentaux dans les situations familiales.

Si le référent éducatif a un rôle à jouer en soutenant l'enfant dans le contexte de tension familiale, il n'est pas le mieux placé et il n'a pas toujours la formation adaptée à la médiation du conflit conjugal qui doit pourtant être traité si l'on veut protéger durablement l'enfant.

Malgré la récurrence de ces problématiques et au-delà de l'investissement technique des intervenants, nos services d'AEMO ne disposent pas de protocole d'intervention spécifique en cas de conflit conjugal ni de dispositif de médiation entre les parents.

### **1.3.2 Des modes d'intervention qui peinent à prendre en compte les structures familiales complexes.**

- Du fait des dynamiques de ruptures conjugales et de recompositions familiales.

Depuis la création de l'AEMO et de ses principes d'organisation, les formes familiales ont changé. Le travail d'enquête réalisé au DEMOS en 2012 par la sociologue Emilie POTIN nous apprend que « Les mesures ordonnées en 1999/2000 comptent plus de fratries que celles ordonnées en 2010. Nous pouvons faire l'hypothèse d'une prise en charge qui tient de plus en plus compte des besoins individuels de chaque enfant. Mais ce résultat est également à mettre en perspective avec des recompositions familiales. La domiciliation des enfants montre que les enfants en 2010 vivent moins souvent au domicile de leurs père et mère et plus souvent chez l'un ou chez l'autre. Au sein d'une même fratrie, le domicile et/ou la situation de chacun des enfants peuvent être différentes. Deux hypothèses probablement articulées sont à prendre en compte :

- une individualisation des prises en charge portée par une manière singulière de regarder chacun des membres de la famille plutôt que la famille en général
- des trajectoires résidentielles plus individualisées au sein des fratries qui correspondent aux dynamiques de recomposition familiale.

Parmi les mesures ordonnées en 1999/2000, pour près d'une sur trois l'enfant ou les enfants de la fratrie sont domiciliés chez leurs père et mère. En 2010, c'est une situation sur quatre.»<sup>23</sup>

Les configurations familiales complexes (parents vivant de façon séparée parfois géographiquement éloignés, présence active de grands parents, de beaux parents) démultiplient le nombre d'interlocuteurs familiaux pour les travailleurs sociaux. Cette démultiplication d'interlocuteurs et l'éparpillement géographique des acteurs, ont des conséquences sur la fréquence des rencontres « ordinaires ». Si pour le suivi d'un enfant le travailleur social doit rencontrer, outre l'enfant lui-même la mère, le père, les compagnons respectifs des parents séparés, les grands parents qui interviennent régulièrement auprès de l'enfant, les intervenants liés à l'école, aux soins... le nombre de rencontres à programmer devient exponentiel.

Le rythme du travail en AEMO « classique » ne permet pas de voir chaque interlocuteur une fois toutes les trois semaines, loin de là. Les rencontres s'espacent donc pour chacun des interlocuteurs concernés par la situation. Cela entraîne des difficultés à tenir les objectifs de travail dans le temps imparti.

*Lors d'un accueil de week-end, Laurine, 8 ans, se plaint auprès de son père, M. V., de l'attitude à son égard du nouveau compagnon de sa mère le week-end précédent. Dès le lundi M. V. laisse un message au service pour informer l'éducatrice du DEMOS de cette situation. L'éducatrice prend en compte le message et souhaite pouvoir contacter l'enfant, puis l'un et l'autre des parents ainsi que le beau-père, afin de prendre en compte tous les éléments de la situation. La réalité de l'organisation de travail en milieu ouvert fera que plusieurs semaines seront nécessaires pour que tous ces entretiens puissent avoir lieu.*

Nous observons donc des limites dans les pratiques actuelles qui demandent à être revisitées au regard des évolutions familiales.

- Du fait de l'évolution des exigences du travail partenarial.

La multiplication des interlocuteurs concernés par la situation de l'enfant entraîne mécaniquement une augmentation des partenaires impliqués à un titre ou un autre dans la mesure. En effet la fragilité des situations parentales fait que les parents sont eux-mêmes en lien avec des travailleurs sociaux, des soignants, des tuteurs, qui sont impliqués dans la situation familiale. Parallèlement l'évolution des exigences du travail en collaboration avec les partenaires contribuant à la protection de l'enfance (travailleurs sociaux des territoires d'action sociale du département notamment) augmente la part du

---

<sup>23</sup> Emilie POTIN, op. cit., p. 20.

temps consacré soit aux adultes soit à la concertation technique sur les situations. Les temps consacrés à la concertation au sein des territoires d'action sociale, dans le cadre du « secret partagé » sur les situations, dans le cadre scolaire (multiplication des commissions éducatives, conseils de scolarisation, Commission Locale de Scolarité Adaptée...), dans le cadre du soin (synthèses organisées par les CMPP, les établissements spécialisés, le centre de soins pédopsychiatrique...) augmente notablement pour chaque référent éducatif le temps passé en réunion pour chaque situation suivie. Le temps passé directement auprès de l'enfant par le travailleur social d'AEMO n'est qu'une part minoritaire du temps global consacré au suivi de la mesure.

Face à ce constat l'organisation actuelle montre ses limites. Au-delà des moyens (nombre de mesures suivies par un travailleur social) il nous faut réfléchir à une autre organisation des pratiques et des suivis pour que le travailleur social puisse réellement consacrer le temps nécessaire à l'instauration de la relation avec l'enfant et sa famille, afin qu'il puisse œuvrer dans la continuité à la mobilisation des parents.

### **1.3.3 Une offre de service insuffisante et manquant de souplesse.**

- Une absence de réponse en termes de relais familiaux.

L'intervention en AEMO s'adresse très majoritairement à des familles précaires et isolées. Au-delà des entretiens éducatifs et des médiations éducatives, s'expriment des besoins de relais ponctuels ou périodiques pour la prise en charge des enfants.

Les services à moyens renforcés peuvent proposer des hébergements à des jeunes dans le but d'expérimenter une prise d'autonomie ou dans l'idée d'un repli en cas de crise, le temps pour l'adolescent et ses parents de se poser et de penser. Mais le dispositif n'est adapté qu'aux jeunes de plus de 16 ans car le repli se fait dans des studios indépendants ou dans des foyers de jeunes travailleurs (FJT). Ces solutions ne concernent donc pas les moins de 16 ans ou les jeunes ne bénéficiant pas d'accompagnement à moyens renforcés.

*En réunion annuelle des services du DEMOS les travailleurs sociaux m'interpellent sur leurs difficultés à négocier avec les services du Conseil Général des Accueils Provisoires (donc amiables) pour les enfants suivis en AEMO. Ils proposent de recenser les besoins d'accueil temporaire ou de relais, formulés par les parents ou observés lors des mesures, besoins qu'ils estiment en forte augmentation. Ils aimeraient pouvoir disposer d'un dispositif de familles d'accueil ou de relais en lien direct avec le service.*

L'analyse des besoins présentée plus haut nous montre l'importance de ces relais ponctuels pour prévenir les situations de violence intrafamiliale, pour permettre aux uns et aux autres de souffler, pour permettre une ouverture sociale et culturelle pour les enfants.

Il nous faut réfléchir à de nouveaux moyens pour répondre à ces besoins d'accueil ponctuels ou temporaires, soit par une offre interne au service, soit en s'ouvrant vers des conventions avec des partenaires extérieurs. Ce nouvel outil pourrait contribuer à renforcer la mobilisation parentale en associant le parent à une réflexion sur le besoin de distanciation provisoire de l'enfant et en lui permettant d'être l'acteur principal de cette proposition (accord formel du parent, choix construit avec lui du mode d'accueil le plus adapté pour l'enfant, rencontre des personnes qui mettront en œuvre cet accueil, choix du calendrier...).

- Une organisation du dispositif en trois services distincts qui entraîne des ruptures et des rigidités préjudiciables pour les familles.

Quand l'AEMO « classique » n'est plus une réponse suffisante aux difficultés rencontrées par l'enfant et sa famille et qu'il faut imaginer d'autres réponses, une réorientation est possible mais elle amène une rupture dans l'accompagnement. En effet aujourd'hui une logique de spécialisation de l'accompagnement (logique de services) prévaut sur une logique de continuité d'accompagnement qui permettrait de faire face aux aléas temporaires rencontrés par les familles.

Quand la mesure d'AEMO ne parvient pas à juguler l'aggravation des difficultés, une réorientation de la mesure est présentée à la famille et proposée au magistrat. Cette réorientation peut se faire vers un service proposant une AEMO à moyens renforcés ou un service assurant un accueil de l'enfant, en placement éducatif à domicile (PEAD) en famille d'accueil ou en structure collective (foyer départemental, Maison d'Enfant à Caractère Social (MECS).

Ceci renvoie à nos services la question de leur capacité à faire face aux situations complexes et aux aléas rencontrés par les familles dans le cadre du milieu ouvert.

Aujourd'hui une situation familiale qui se dégrade en AEMO « classique » impose à court terme de proposer au magistrat sa réorientation vers un autre service de protection de l'enfance.

Cette réorientation entraîne la rupture du travail mené avec la famille et avec l'enfant. Cette rupture peut être opportune dans les situations de fort conflit entre la famille et le service ou dans les situations très dégradées qui demanderont manifestement un long temps d'accompagnement avant de se stabiliser.

Les cas moins critiques (que l'on rencontre le plus souvent), peuvent demander une intensivité d'intervention de façon transitoire afin de prévenir une dégradation de la situation. Après cette phase le cadre de l'AEMO « classique » reste pertinent. Aujourd'hui ce parcours impose un changement de service, en signant une rupture avec l'intervention précédente. Cela oblige l'enfant et la famille à reconstruire une relation avec d'autres intervenants sociaux. Une fois la situation stabilisée, le retour vers l'AEMO est alors difficilement envisageable.

Dans le cadre de l'AEMO, nous observons parfois des limites liées à nos difficultés à nous adapter à l'évolution des problématiques familiales quand une crise dure ou prend de l'ampleur.

En effet quand un conflit important intervient entre parent et enfant par exemple ou quand une situation se dégrade (problèmes de santé, problèmes logistiques...) le travailleur social va devoir adapter son action en intervenant de manière plus rapprochée, parfois plusieurs fois dans la même semaine. Si au SEMO et au SAFA les moyens renforcés permettent de faire face à ces situations, au DEMOS ceci se fait en décalant les rendez-vous prévus pour les autres situations, en dépassant les horaires établis. Ces adaptations rendues nécessaires par les situations ne peuvent durer dans le temps car elles pénalisent d'autres situations familiales, au risque de les fragiliser à leur tour. Si les crises perdurent, l'AEMO ne peut répondre à l'intensivité réclamée par les situations. L'adaptation du dispositif aux besoins des usagers est donc limitée par les moyens disponibles en termes de temps d'intervention, mais aussi en termes de plages horaires d'ouverture, les services d'AEMO sans moyens renforcés n'étant ouverts que du lundi au vendredi sur le créneau 9h – 19h.

*Un des éducateurs d'une équipe du DEMOS m'interpelle sur la situation de Johnny. Ce jeune de 17 ans, après une longue période de rupture avec la scolarité envisage un projet de formation « conducteur d'engin ». L'éducateur qui a stimulé le jeune depuis plusieurs mois se désole de ne pas pouvoir lui consacrer le temps nécessaire, aujourd'hui qu'il est enfin motivé, pour que ce projet avance concrètement.*

Le fonctionnement actuel en services autonomes (DEMOS – SAFA – SEMO) ne nous permet pas de mettre en commun des moyens et des compétences qui pourraient

utilement contribuer à stabiliser une situation. Le passage de relais est difficile, les trois services fonctionnant actuellement de façon totalement indépendante et ayant chacun une activité très soutenue.

## **Conclusion**

Les enfants accompagnés en milieu ouvert présentent des symptômes multiples témoignant de la difficulté pour leur entourage familial, lui-même fragilisé, de leur apporter le soutien dont ils ont besoin. Pour dépasser cette situation les services de milieu ouvert mettent en œuvre un accompagnement familial dans un souci de respect des droits des personnes et d'individualisation de la relation.

Il apparaît que les parents doivent être plus étroitement associés à la définition des objectifs de la mesure et à l'évaluation de ses effets, même s'ils ne revendiquent pas explicitement cette place. Pour sortir de la relation à la fois exclusive et asymétrique qui ne permet pas une réelle autonomisation des acteurs, il nous faut faire le pari d'associer davantage les familles à la mesure. Ceci demande aux équipes d'AEMO de revisiter leurs postures professionnelles et d'envisager de nouveaux modes d'intervention. Ces nouvelles pratiques doivent permettre de mieux s'ajuster à l'évolution des formes familiales et à la multiplication des acteurs impliqués.

De plus, le traitement de certaines problématiques, notamment celle des familles en conflit, nécessite de développer des compétences spécifiques en interne ou de rechercher des partenariats sur les territoires.

Ces nouveaux outils doivent également permettre de mieux soutenir les professionnels dans l'exercice de leur mission qui les amène à s'affronter à des situations complexes.

Une autre organisation des services, sur un mode plus intégré, pourrait optimiser la mise en commun des moyens d'intervention et faciliter les synergies au sein d'un réel dispositif d'AEMO, qui serait lui-même en mouvement avec les autres partenaires au service des familles et de leurs enfants.

## **2 Proposer un dispositif d'AEMO plus mobilisateur.**

Outre les constats de terrain présentés en première partie, mes interrogations sur l'évolution nécessaire de l'offre de service de l'AEMO de l'association s'appuient également sur l'observation de notre environnement. Le contexte de mise en œuvre de l'assistance éducative est aussi affecté à la fois par l'évolution des représentations de ce que doivent être aujourd'hui les bonnes pratiques professionnelles et par l'évolution des politiques publiques en matière de protection de l'enfance tant au niveau national qu'au niveau local.

### **2.1 La recherche d'une meilleure implication des familles comme principales actrices de la protection de leurs enfants.**

#### **2.1.1 La protection de l'enfance par la mobilisation parentale : changement de paradigme et recommandations sur les pratiques.**

- L'influence des politiques européennes : vers le renouvellement des relations avec les familles

Depuis les années 2000 les différents Etats membres de l'Union Européenne se sont engagés dans une démarche de comparaison et de rapprochement des grandes lignes de leurs politiques nationales en matière de protection de l'enfance. L'ambition partagée est de parvenir à une meilleure congruence des politiques par un accord sur les grands principes, les règles générales qui doivent guider les politiques d'aide aux enfants et aux familles en Europe.

Le travail d'investigation mené par Alain GREVOT<sup>24</sup> a permis de mettre en évidence la disparité des pratiques et des conceptions des différents pays enquêtés. A partir du traitement d'une situation de maltraitance sur enfant, il a ainsi pu comparer les systèmes d'aide proposés par la France, l'Allemagne, la Belgique, l'Angleterre, l'Ecosse, les Pays Bas, l'Italie et le Portugal.

Ce travail documenté nous permet de comprendre la grande disparité des politiques selon les pays. Par exemple, à la différence de la France, l'intrusion du système judiciaire dans la vie privée familiale reste tout à fait exceptionnelle chez nos voisins européens, où elle se limite le plus souvent aux situations de maltraitances avérées les plus graves. Alors qu'en France le juge est légitimé comme l'intervenant le plus pertinent pour traiter les

---

<sup>24</sup> Alain GREVOT, *Voyage en protection de l'enfance, une comparaison européenne.*

situations de violence intrafamiliale, la négociation avec les acteurs familiaux et la recherche de solutions approuvées par les parents est la voie la plus développée par les travailleurs sociaux européens même dans les situations de maltraitance. A travers cette enquête nous constatons que la France se distingue par le rôle central dévolu à l'Etat en matière de protection de l'enfance. Alors qu'en Angleterre, en Allemagne ou au Pays-Bas le financement privé joue un rôle déterminant, en France les interventions des associations ou des fondations sont inféodées aux décisions et aux moyens octroyés par la puissance publique.

Souhaitant rapprocher les politiques françaises de celles de ses voisins européens, et élaborée au terme d'une très large concertation, la loi n 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance poursuit trois objectifs : renforcer la prévention, améliorer le dispositif d'alerte et de signalement, diversifier les modes d'intervention auprès des enfants et de leur famille. Plaçant au cœur du dispositif l'intérêt de l'enfant, elle a aussi pour ambition de renouveler les relations avec les familles. En positionnant la saisine d'un juge des enfants comme subsidiaire à l'aide amiable, la loi engage les travailleurs sociaux à développer des formes d'aides négociées avec les différents acteurs familiaux. Ce n'est qu'en cas de refus des parents, d'impossibilité de trouver des solutions ou de limites avérées au travail engagé, que la justice devra être sollicitée pour imposer une mesure contrainte.

Il est à cet égard intéressant de noter que la loi du 5 mars 2007 flèche un sens particulier au parcours : de l'amiable vers le renforcé. Elle ne dit rien de la réversibilité des parcours.

- Les évolutions législatives en France : vers une place centrale pour les familles

La loi du 02 janvier 2002 et le décret du 15 mars 2002 réformant la procédure d'assistance éducative ont amené les services de milieu ouvert à mettre en place des documents à destination des usagers et à installer un dispositif permettant l'expression des familles et des enfants suivis.

Les services d'AEMO se sont mis en conformité avec la loi. Il reste du chemin à parcourir pour que les outils fonctionnent réellement dans l'esprit de la loi 2002-2. Les instances de participation sont à dynamiser et à généraliser, d'autres formes d'actions et d'animation collectives sont à explorer.

La loi du 05 mars 2007 rénovant la protection de l'enfance vise à rendre la protection judiciaire subsidiaire au dispositif d'aide administrative, négociée, et portée par le Conseil Général qui devient ainsi « tête de file » de la protection de l'enfance sur son territoire. La

loi de 2007 avait pour ambition de faire diminuer le recours à l'aide contrainte au profit d'un accompagnement préventif dans le cadre administratif. Force est de constater que pour le moment la loi n'a pas eu l'impact escompté. Dans le département, les mesures d'AEMO sont toujours en augmentation<sup>25</sup>.

Si les moyens attribués à la Protection de l'enfance relèvent des décisions politiques du Conseil Général, il n'en reste pas moins que nous devons penser à notre niveau les pratiques et les articulations susceptibles de favoriser une meilleure fluidité des parcours (par exemple en permettant un passage plus souple et plus rapide d'une AEMO classique à une AEMO renforcée).

La loi de 2007 vise également à favoriser les actions de soutien à la parentalité, oriente l'action vers le maintien, autant que possible, de l'enfant dans sa famille « naturelle ». Elle promeut la notion de parcours en protection de l'enfance, insiste sur la place centrale des familles et des enfants dans le dispositif de protection en encourageant leur participation et leur implication dans les projets qui les concernent.

L'intervention en AEMO se situe par essence dans cette dynamique. Le maintien « autant que possible » de l'enfant dans sa famille nécessite toutefois de développer de nouvelles modalités d'accompagnement (hébergement temporaire ou périodique par exemple).

- Des recommandations de bonnes pratiques qui promeuvent une nouvelle dynamique

Il serait faux d'imaginer qu'il a fallu attendre la loi de 2007 pour développer les pratiques cherchant à impliquer les familles dans les actions de protection de l'enfance. En ce qui concerne les décisions judiciaires, l'article 375 du Code Civil sur l'assistance éducative engage les magistrats à rechercher l'adhésion des parents à la mesure proposée. Pascaline CHAMBONCEL-SALIGUE, magistrate chargée de mission à l'ONED a retracé « Les étapes successives dans la construction législative des droits des usagers en protection de l'enfance »<sup>26</sup> Ainsi, la Loi n° 84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance a instauré des modalités obligatoires d'information et a précisé les modalités de recours des parents. Le décret d'application relatif aux droits des parents et des enfants n° 85-936 du 23 août 1985 a notamment prévu que pour toute prestation de l'Aide Sociale

---

<sup>25</sup> Annexe 6 : Les indicateurs clé de la protection de l'enfance du Finistère. p. IX.

<sup>26</sup> Note disponible sur le site

[http://oned.gouv.fr/system/files/publication/note3\\_droitdesusagers\\_2009\\_5.pdf](http://oned.gouv.fr/system/files/publication/note3_droitdesusagers_2009_5.pdf) Consultée le 06/03/2014

à l'Enfance, dont l'AED, les motifs de l'intervention d'aide éducative devaient être précisés. L'accord de l'utilisateur est recueilli et l'avis du mineur suivi doit faire l'objet d'un rapport à l'aide sociale à l'enfance par le service qui le suit.

Progressivement les idées d'information et de respect des droits des bénéficiaires des mesures éducatives se sont imposées. Mais au-delà de l'information et de la communication, nous avançons depuis 2007 dans un processus plus ambitieux, qui vise à modifier le rapport aux familles concernées par les mesures de protection de l'enfance. Progressivement s'impose l'idée qu'il faut avancer dans le sens de « l'agir ensemble »<sup>27</sup>, ce qui implique de tisser de nouveaux liens avec les familles. Pour reprendre le titre du Bulletin de la Protection de l'enfance de mai 2008 il nous faut aujourd'hui « passer du changement législatif à un changement des mentalités ».

Nous y sommes invités notamment par l'ANESM (Agence Nationale de l'Evaluation Sociale et Médicosociale), à travers notamment la recommandation parue en mai 2013 sur « l'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/majeur, en cours de mesure »<sup>28</sup>, qui insiste sur la question centrale de la participation des enfants et des familles au processus d'évaluation interdisciplinaire de leur situation. Elle réaffirme des principes éthiques et des valeurs pour la pratique de l'évaluation et propose des axes d'appréciation des situations.

Il ne s'agit plus simplement d'informer ou de collaborer, mais de redéfinir une place centrale aux parents, comme premiers protecteurs de leurs enfants, à travers des pratiques professionnelles renouvelées.

### **2.1.2 La négociation du changement : du parent fautif au parent acteur, un enjeu pour l'autonomisation des familles et l'épanouissement de l'enfant.**

- Un enjeu majeur pour les familles et pour les enfants.

Si l'ampleur des difficultés rencontrées par les parents pour jouer leurs rôles auprès de leur enfant justifie l'intervention de la puissance publique dans la sphère privée familiale, la mesure d'AEMO « suppose qu'il existe toujours une responsabilité minimale du côté du parent sur laquelle va pouvoir se fonder l'aide technique des professionnels »<sup>29</sup> Cette aide technique va donc devoir se situer dans une position médiane excluant à la fois

---

<sup>27</sup> « Place des familles en protection de l'enfance : les non-dits » *Journal de l'Action Sociale*, 06-07/2010, n°148, pp. 17-22.

<sup>28</sup> Recommandation à consulter sur le site : [www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/ANESM-synthese\\_evaluation\\_interdisciplinaire-mai\\_2013.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/ANESM-synthese_evaluation_interdisciplinaire-mai_2013.pdf)

<sup>29</sup> Jean LAVOUE, *Eduquer avec les parents*, p. 32.

l'assistance comprise comme l'évincement des parents, et l'injonction d'une solution imposée par le service éducatif. Cette position engage les intervenants sociaux à se situer à l'écoute des acteurs familiaux, et à créer « les conditions favorables disposant l'autre, le parent, à assumer plus pleinement ses propres responsabilités »<sup>30</sup> dans l'intérêt de l'enfant et pour sortir de la situation de danger dans lequel se trouve ce dernier.

Les rares chercheurs qui ont étudié la perception par les parents des effets des mesures éducatives en milieu ouvert<sup>31</sup> montrent que les parents, qui se disent satisfaits de la mesure ont le sentiment d'avoir été pris en compte par les intervenants et d'avoir pu être actifs dans la recherche des solutions. Leur parole se libère, ils reprennent confiance en eux et voient qu'un autre fonctionnement familial est possible. Ils changent également de regard sur leurs enfants.

Les notions d'intérêt de l'enfant et de danger constituent le cœur de la doctrine française en matière de protection de l'enfance. Elles sont fortement reliées aux notions de besoins et de droits fondamentaux de l'enfant. Ainsi la Convention Internationale des Droits de l'Enfants (CIDE) ratifiée par tous les états membres des Nations Unies (à l'exception toutefois des Etats-Unis et de la Somalie) précise à son article 3 « Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale ».

Toutefois « l'intérêt supérieur de l'enfant » ou « le danger » ne peuvent être définis de façon intangible. En effet ces notions résultent de la conjonction de facteurs multiples, de dynamiques psychosociales, qu'il s'agit de repérer et d'évaluer.

Le Groupe d'Appui à la Protection de l'Enfance<sup>32</sup> (GRAPE) a proposé en septembre 2011 un document qui a l'ambition de donner un certain nombre de repères pour l'appropriation de la notion d'intérêt de l'enfant en protection de l'enfance<sup>33</sup>. Il insiste notamment sur l'idée que « pas plus que les parents, les professionnels du social, de l'éducatif, du soin et de la justice ne sont à l'abri d'interprétations subjectives de l'intérêt de l'enfant,

---

<sup>30</sup> Ibid p. 34.

<sup>31</sup> Recherches recensées par l'ONED dans son 9<sup>ème</sup> rapport au Gouvernement et au Parlement, mai 2014, p. 68.

<sup>32</sup> Le GRAPE est un « groupe composé de professionnels de terrain [...] qui développe une réflexion sur l'articulation entre « le bien de l'enfant », la question de son intérêt et le droit des familles ». Extrait d'une présentation disponible sur le site : <http://grape.org>.

<sup>33</sup> Le document « La notion d'intérêt de l'enfant dans la loi réformant la protection de l'enfance » est consultable et téléchargeable sur le site internet [www.reforme-enfance.fr](http://www.reforme-enfance.fr)

susceptibles de mettre celui-ci en difficulté, en danger ou de constituer une violence à son égard (comportements contradictoires avec leur mission de protection) »<sup>34</sup>

Il s'agit donc de recueillir le point de vue des acteurs familiaux sur les besoins de leur(s) enfant(s) de comprendre ce qui peut faire écart avec le regard des professionnels pour tenter soit de rapprocher les points de vue, soit de dépasser les représentations négatives qui enferment chacun dans ses a priori et qui empêchent la mise en place d'un accompagnement efficient. Bien entendu ceci nous engage toujours à recueillir également la parole de l'enfant et ne nous désengage pas du travail d'observation directe des relations au sein de la famille. Il s'agit bien de croiser ces différentes données sans exclusive.

Pour les familles, le centrage des interventions sur l'intérêt de l'enfant, permettant une meilleure lisibilité des actions proposées par les professionnels, doit également favoriser la traçabilité des projets engagés et faciliter l'évaluation des changements opérés.

- Un changement de posture et d'objectifs pour les professionnels.

La société moderne attend des individus, donc ici des jeunes et des parents, qu'ils soient autonomes : l'évolution sociétale fait que la liberté de choisir sa vie, dans le respect des règles sociales, s'impose aux individus. Alain EHREMBERG évoque à ce propos « la discipline de l'autonomie : chacun est aujourd'hui inégalement confronté à l'incertitude d'avoir à arrimer sa conduite sur lui-même, c'est-à-dire à prendre les bonnes décisions, à choisir les bonnes relations et à établir les bonnes distances en s'appuyant sur ses propres compétences sans qu'un cadre lui soit fourni a priori »<sup>35</sup>. Mais cette injonction à l'autonomie peut paraître vaine quand les individus sont en grande difficulté ou en situation de dépendance. Cette capacité à choisir sa vie nécessite « l'apprentissage d'une grammaire de l'autoréalisation »<sup>36</sup>. Cela nous appelle à manier avec vigilance la théorie de l'empowerment : sans discernement, nous pourrions être amené à exercer une violence symbolique sur les familles en difficulté en attendant d'elles des comportements irréalistes. Il nous faut au contraire proposer un accompagnement qui favorise cette posture d'autonomisation.

---

<sup>34</sup> Ibid. p. 14.

<sup>35</sup> Alain EHREMBERG cité par Isabelle ASTIER *Les nouvelles règles du social*, p.15.

<sup>36</sup> Ibid. p. 15.

↳ Par l'adoption d'une logique de négociation qui change la posture des professionnels.

Pour mener à bien leur mission, les intervenants sociaux sont amenés à être des « accompagnateurs du changement »<sup>37</sup> dans une logique de négociation avec les acteurs familiaux. Anselm STRAUSS, considéré comme une figure emblématique de la sociologie interactionniste américaine, a développé cette notion de négociation à partir d'un travail de recherche sur la production du soin dans un hôpital<sup>38</sup>. Il met en évidence le fait qu'il existe dans toute institution un objectif commun. A l'hôpital, il s'agit bien entendu de dispenser des soins aux patients. Cet objectif commun a deux conséquences. D'une part il agit comme un « ciment symbolique grâce auquel (...) l'organisation se maintient, [et d'autre part, il] sert de base à toute forme de rationalisation ou de justification de l'action »<sup>39</sup>. Toute négociation doit se situer, en dernier recours par rapport à cet objectif commun. C'est en quelque sorte la « mission »<sup>40</sup> à laquelle chacun se doit de participer d'une manière ou d'une autre. Pour ce qui nous concerne, cette base symbolique est constituée autour du bien-être de l'enfant, de son intérêt supérieur. Le travail de recherche de l'auteur met également en évidence que derrière cette trame commune les protagonistes de l'action vont apprécier les situations de façons différentes. Les places inégalitaires, les différences de cadre d'action vont impliquer des divergences d'intérêts entre les acteurs. Cela peut entraîner des conflits qui vont porter sur la définition des situations. Pour dépasser ces conflits, des négociations continues vont être nécessaires pour parvenir à la réalisation d'objectifs individuels.

L'enjeu de l'accompagnement social est donc aujourd'hui d' « équiper les individus afin qu'ils puissent prendre soin d'eux-mêmes »<sup>41</sup>. Pour ce faire, d'après Isabelle Astier<sup>42</sup>, il faut au préalable reconnaître les personnes par la restauration de la confiance en soi, en défendant la dignité, l'intégrité des personnes et l'accès à leurs droits. Ceci passe par le contact au plus près de l'utilisateur, par la personnalisation, l'accompagnement et la responsabilisation.

Cela nécessite un changement de regard de la part des professionnels qui interviennent. Pour que la négociation se mette en place, il leur faut abandonner l'idée de posséder la vérité, de savoir pour l'autre. Ce changement de posture nécessite donc pour les équipes

---

<sup>37</sup> Ibid. p. 54.

<sup>38</sup> Anselm STRAUSS, *La trame de la négociation*.

<sup>39</sup> Ibid. p. 95.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Alain EHRENBURG, op. cit., p. 186.

<sup>42</sup> Isabelle ASTIER est sociologue, enseignante à Paris XII, elle a notamment travaillé sur le dispositif RMI et sur les attentes liées à la solidarité aujourd'hui : les individus doivent montrer leur adhésion pour être protégés.

de milieu ouvert de réfléchir préalablement leurs représentations pour changer de point de vue, d'ouvrir leur compréhension à d'autres façons de décrire une réalité, d'autres regards explicatifs sur les situations.

↳ Par la recherche du développement du pouvoir d'agir des acteurs familiaux.

Si on souhaite que les parents parviennent à jouer un rôle central dans l'affranchissement de leurs difficultés, il est essentiel de « passer d'une posture professionnelle fondée sur la persuasion et l'application unilatérale d'une expertise, à une négociation fondée sur la mise en commun des connaissances »<sup>43</sup>. Pour Yann LE BOSSE il s'agit donc ici de « Développer le Pouvoir d'Agir des personnes (DPA) »<sup>44</sup>. Il propose ce concept de DPA qu'il entend comme la capacité des personnes à exercer un plus grand contrôle sur ce qui est important pour elles et pour leurs proches. Cela implique que la cible du changement soit négociée et non prescrite par un tiers, et ce quel que soit le contexte. L'idée est donc que malgré la contrainte judiciaire, les cibles des changements à opérer soient négociées avec les parents.

Pour Yann LE BOSSE, la négociation d'un projet de changement c'est-à-dire pour lui le développement du pouvoir d'agir des personnes passe par quatre axes<sup>45</sup> dont je reprends l'intitulé ci-dessous :

- « L'adoption de l'unité d'analyse acteur en contexte » : c'est-à-dire appréhender le changement visé comme une réalité multi dimensionnelle qui nécessite à la fois des changements structurels et individuels. Cette vision des choses permet à mon sens de resituer le contexte de vie des familles et les difficultés socioéconomiques auxquelles elles sont confrontées par exemple.

- « La négociation de la définition du changement » visé et de ses modalités avec les personnes concernées. Ce point a été développé plus haut.

- La « prise en compte des contextes d'application » : c'est ici l'idée qu'il n'existe pas de solution reproductible, indépendante des contextes singuliers, que tout développement du pouvoir d'agir dépend à chaque fois des particularités des situations et des projets des acteurs.

- « L'introduction d'une démarche conscientisante » : ici est soulignée l'importance pour les personnes concernées de percevoir et comprendre l'ensemble des éléments qui ont contribué à leurs difficultés. On retrouve ici l'ambition d'aider les personnes à se passer à l'avenir du soutien d'une aide professionnelle en tirant des enseignements de

---

<sup>43</sup> Yann LE BOSSE « La surdétermination des compétences parentales dans les mandats de protection de la jeunesse : un exemple d'aliénation ordinaire » in Revue *Sauvegarde de l'Enfance*, p. 52.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

ces expériences pour pouvoir réutiliser ces connaissances par la suite. Cela rejoint la conception de la finalité de l'accompagnement social d'Isabelle ASTIER, développée précédemment.

↳ Par l'adaptation de réponse singulière à chaque situation.

Cette démarche progressive d'autonomisation nécessite de passer par différentes étapes qui permettront de dépasser la méfiance (parfois même la défiance) initiale pour trouver ensemble des solutions opérationnelles à même de répondre aux besoins des enfants. Cette progression dans la relation signe ce que les intervenants sociaux nomment la « relation de confiance » avec les acteurs familiaux. Cette relation se construit dans le temps, à l'épreuve des faits du quotidien. Cette dynamique permet de dépasser les craintes initiales, d'oser progressivement nommer les problèmes et les limites car chacun est parallèlement reconnu et soutenu dans ses aptitudes et dans ses droits.

Quand la situation familiale évolue favorablement, bien que restant parfois fragile, les parents et les enfants peuvent se montrer demandeurs de la mesure. Le cadre judiciaire ne semble alors plus adapté, chacun montrant une adhésion au soutien éducatif et une réceptivité aux actions engagées.

Dans ce cadre, au regard de la subsidiarité de l'intervention judiciaire, un cadre amiable semble adapté. Mais aujourd'hui le passage d'une mesure judiciaire en milieu ouvert (AEMO) à une mesure amiable à domicile (AED) suppose dans le Finistère un changement d'intervenant du fait d'un changement de service : du secteur associatif habilité aux travailleurs sociaux des territoires d'action sociale. Ce changement est problématique à double titre :

- Tout d'abord parce que la relation de confiance décrite plus haut ne se décrète pas. Le processus doit se reconstruire quand l'intervenant ou le service change. Cela nécessite pour la famille de se raconter à nouveau (et ce malgré les rapports et compte rendus transmis par nos services au Conseil Général dans le cadre de la Charte de coordination pour la continuité des interventions<sup>46</sup>), le risque étant de mettre davantage la focale sur les difficultés qui nécessitent la poursuite de l'aide plutôt que sur le chemin parcouru et sur les ressources activées par la famille.

---

<sup>46</sup> La loi du 5 mars 2007 positionne le département comme tête de file de la protection de l'enfance sur son territoire et instaure des outils pour favoriser la continuité des interventions éducatives entre services judiciaires et services départementaux. Dans le Finistère, l'ensemble de ces outils et les modes de relations entre les services sont définis et contractualisés dans une « charte de coordination ».

- En second lieu, il faut se souvenir que la loi de 2007 a positionné les travailleurs sociaux des territoires comme ceux qui évaluent la situation de danger encouru par l'enfant (évaluation des informations préoccupantes) et qui demandent l'intervention du juge des enfants quand une aide amiable semble impossible, inadaptée ou insuffisante. Pour les familles, les services sociaux des territoires sont donc perçus comme ceux qui ont signalé (avec toute la dimension stigmatisante et honteuse de cette situation sociale), ce qui alimente la défiance et freine la possibilité de reprendre une relation confiante une fois les difficultés initiales dépassées.

La négociation avec le département d'un cadre d'intervention moins clivé entre administratif et judiciaire pourrait être une piste permettant de poursuivre dans un cadre amiable le travail éducatif auprès d'une famille engagée dans une dynamique de changement au profit de l'enfant.

### **2.1.3 Vers une mobilisation familiale.**

- Par la proposition d'outils dynamisant la participation individuelle.

La recherche participante menée par Emilie POTIN, sociologue, auprès de deux travailleurs sociaux du DEMOS laisse clairement apparaître que dans les manières de mener les entretiens et de soutenir le plan d'actions à mettre en œuvre, « s'articule une logique de transparence à une logique de participation »<sup>47</sup>. Le travailleur social porte sa position de professionnel (en référence à l'équipe socioéducative) et engage les acteurs familiaux à donner leur point de vue. Dans le quotidien de la mesure, l'évaluation prend place de façon permanente, en se basant sur des indicateurs très divers, de toutes petites choses qui, agrégées entre elles, deviennent significatives aux yeux de l'intervenant (tonalité des échanges, évolutions des odeurs ou de l'ordre dans l'habitation, sujets spontanément abordés...) et lui permettent d'apprécier la mobilisation des acteurs familiaux dans la mesure. Mais ces indicateurs sont ténus, fragiles, et un autre travailleur social désigné pour suivre cette famille pourrait probablement qualifier la situation autrement. Cela interroge la variabilité des évaluations en fonction du travailleur social et de l'équipe à laquelle il se réfère.

Ce constat n'est pas spécifique aux services de milieu ouvert de notre association. En 2013, le 8<sup>ème</sup> rapport de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED)<sup>48</sup> au Gouvernement et au Parlement, est consacré à l'AEMO. Parmi ses principales conclusions, il souligne que « Les recherches sur cette pratique soulignent une difficulté à

---

<sup>47</sup> Emilie POTIN, op cit. p. 81.

<sup>48</sup> Rapport consultable sur le site de l'ONED : <http://oned.gouv.fr/publications/huitieme-rapport-annuel-loned-au-gouvernement-et-au-parlement>

expliciter l'activité relationnelle des travailleurs sociaux auprès des familles et interrogent son étayage théorique. »

Par manque d'outillage souvent, les équipes éducatives ne savent pas clairement rendre compte de leurs outils et de leurs pratiques. Cette difficulté contribue à rendre le travail réalisé peu compréhensible pour les familles. Les objectifs évaluables, le chemin parcouru sont peu lisibles. Une amélioration de la communication sur les outils et les pratiques du milieu ouvert faciliterait une perception plus claire des objectifs visés et des résultats atteints. Cela contribuerait sans doute à favoriser l'implication des acteurs familiaux dans la démarche éducative.

- Par des supports permettant la participation collective

La reconnaissance passe aussi par le développement de la mobilisation collective. L'idée est ici, au-delà des singularités individuelles, de faire apparaître un « nous », sur une base communautaire ou sur une base d'appartenance. Le fait de « substituer la question de l'identité à celle de la conformité »<sup>49</sup> permet d'opérer un retournement positif d'une expérience vécue comme difficile ou comme un échec.

Les équipes socioéducatives sont interrogées aujourd'hui sur leurs capacités à dépasser les limites de la relation duelle pour donner une place à la dimension collective basée sur une rencontre entre les familles. Ces temps de rencontre ont l'ambition de rompre l'isolement et de donner l'occasion d'un partage d'expérience entre personnes ayant traversé ou traversant des difficultés similaires.

Ces temps collectifs permettent de penser la relation éducative autrement que dans un système mettant en relation un expert (le travailleur social, le psychologue, le responsable de service) et une famille.

La démarche d'évaluation interne réalisée en 2008 dans notre association a permis aux équipes d'échanger sur les améliorations à apporter au service rendu aux usagers. A cette occasion s'est posée explicitement la question des actions collectives qui étaient pratiquement absentes dans les pratiques des équipes.

Toutefois le développement des actions collectives n'a pas été relevé comme un axe prioritaire d'amélioration de la prestation.

Au SEMO, la démarche d'enquête de participation réalisée auprès des jeunes et des parents en 2007 et 2010 conclut au regard des réflexions et des attentes des usagers qu'

---

<sup>49</sup> Alain EHREMBERG, *L'individu incertain*, p. 268.

« Un travail est déjà mené sur la valorisation des compétences individuelles des parents et des jeunes, mais il serait souhaitable de le coupler avec une requalification collective des usagers du service. Il est entendu que cette stigmatisation n'est pas propre au service et que le travail sur l'image dépasse largement la prise en charge au SEMO. Cependant c'est un idéal à défendre, une utopie qu'il ne faut pas laisser enfermée dans la réalité du système actuel »<sup>50</sup>.

Quelques expériences ont permis de tenter des formes d'intervention plus collectives. En s'appuyant sur les projets de stage des étudiants en travail social (éducateurs spécialisés et surtout assistants de service social qui doivent, au cours de leur cursus de formation, mettre en place une Intervention Sociale d'Intérêt Collectif) : un vernissage d'une exposition de photos réalisées par des adolescents a été l'occasion d'inviter leurs familles au service, une soirée débat autour de la question de l'autorité a été organisée et a réuni 8 parents, un goûter crêpes à l'occasion de la Chandeleur a permis un moment convivial, et a été prétexte à recueillir l'avis des familles présentes sur le fonctionnement du service.

Ces expériences ont permis de montrer que certaines familles sont mobilisables et désireuses d'échanger collectivement. Ces formes collectives d'accompagnement vont entraîner des modifications positives dans le suivi de la mesure éducative : en permettant la mobilisation de parents (deux père en l'occurrence) qui jusqu'alors ne répondaient pas aux sollicitations du référent éducatif, en faisant progresser la confiance entre une mère et le service permettant ensuite à l'éducateur d'avoir plus facilement accès à l'enfant. Ces premiers essais ne nous ont pas permis de dépasser le stade de l'animation pour en faire un vrai outil de participation au service de l'accompagnement éducatif. Pour aller plus loin, généraliser et étendre ces pratiques, il nous faut nous doter d'outils adaptés et développer les savoir-faire des équipes.

Pour cela l'expérience d'autres équipes d'AEMO (l'équipe du SEMO de Rennes notamment) nous convainc de l'intérêt de nous rapprocher de partenaires plus outillés pour aller plus loin : association de théâtre forum, « déclencheur de paroles », animation de réunion coopératives. La participation aux manifestations « Hauts Parleurs » proposées par le Conseil Général du Finistère, visant le débat citoyen autour de la Protection de l'Enfance, a montré l'intérêt de faire appel à ces partenaires spécialisés, outillés pour animer des instances contribuant à « retrouver le goût et le plaisir d'agir ensemble, recréer de l'élan, restaurer un lien et une capacité relationnelle accrue »<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Document interne « Regard de parents et de jeunes sur le SEMO » p. 24.

<sup>51</sup> Extrait d'une plaquette de présentation de l'association Alter Ego, Vern Sur Seiche.

C'est dans le partenariat entre les équipes pluridisciplinaires des services d'AEMO et des animateurs spécialisés dans ces types d'intervention que pourront se construire des supports collectifs efficaces.

La participation collective se joue également à travers les instances de participation prévues par la loi 2002.2. En imposant la création d'outils de participation pour les usagers (notamment avec le Conseil de Vie Sociale), le législateur souhaitait reconnaître pleinement la fonction citoyenne de l'utilisateur d'un Etablissement Social ou Médico-Social. Pour un service d'action éducative en milieu ouvert, la reconnaissance de cette place citoyenne est déterminante. Le développement d'outils de participation collective doit permettre une communication différente entre les familles et les intervenants.

Toutefois il reste à réfléchir à des formes de participation adaptées pour permettre l'implication du plus grand nombre. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

En effet, et seulement sur le DEMOS à Brest, nous proposons un Conseil de Vie Sociale où les familles sont représentées de façon indirecte par des associations de parents (ATD<sup>52</sup> et REVE<sup>53</sup>), qui ne sont pas les élus des parents des enfants accompagnés en AEMO.

Au moment de la réflexion sur la mise en place des outils de participation, la représentation électorale n'a pas semblé être une modalité pertinente dans notre secteur d'activité et ce pour deux raisons principales. Tout d'abord, le mode d'entrée dans l'établissement est très individuel, lié à une situation singulière orientée par le juge des enfants. Ensuite les familles n'ont ni le choix du service, ni l'opportunité de rencontrer les autres familles accompagnées du fait de l'absence de proposition de supports collectifs d'intervention. En outre, les mesures d'AEMO étant d'une durée limitée, l'implication semblait difficile au sein d'un groupe d'expression qui devait se réunir à intervalles réguliers. Le choix a donc été fait de développer un questionnaire de consultation.

L'ensemble des sites mettant en œuvre des mesures d'AEMO proposent aux familles un questionnaire permettant de recueillir leur point de vue sur l'organisation et le fonctionnement des services.

Le bilan après plusieurs années d'expérimentation de cette modalité de participation est plutôt décevant. Un travail de recherche<sup>54</sup> mené en 2012 par une étudiante en Master 2 «Droit des personnes vulnérables» au DEMOS laisse apparaître un certain nombre de failles :

---

<sup>52</sup> Le mouvement international ATD Quart Monde lutte contre la pauvreté. Il est organisé en France en délégations régionales et départementales.

<sup>53</sup> L'association REVE (Réapprendre à Vivre Ensemble) aide les parents d'enfants placés ou susceptibles de l'être. Elle intervient sur le territoire du Finistère.

<sup>54</sup> Cyndi PONDAVEN, Les impacts des lois du 2 janvier 2002 et du 5 mars 2007 sur un service tel que le DEMOS, mémoire de Master en Droit des personnes vulnérables.

- Tout d'abord une forte interrogation se pose sur l'effectivité du taux de transmission de cette enquête et sur le taux de réponse. Sur les trois dernières années on estime un taux de retour à la hauteur de 23% des envois. Aujourd'hui encore les mineurs ne sont pas directement interrogés.

- Ensuite l'exploitation des réponses est difficile et laisse apparaître un déficit de clarté dans les questions posées.

- Enfin, les questionnaires retournés par les familles s'ils sont dépouillés, ne sont pas analysés et ne donnent pas lieu à une synthèse retransmise aux familles.

L'outil mis en place est donc interrogé dans sa pertinence, mais aussi dans son impact sur les populations qu'il est censé associer à l'évolution de la prestation de service.

Le développement de supports de participation collectifs est un enjeu fort pour les services de milieu ouvert afin de garantir une réelle prise en compte des personnes accompagnées comme acteurs et citoyens.

## **2.2 Imaginer un dispositif plutôt que des services distincts pour plus d'efficience.**

### **2.2.1 Sortir des logiques de service pour penser en terme de dispositif.**

L'évolution des politiques publiques et de la commande sociale, la prise en compte des droits et des besoins des enfants et des familles, l'exigence d'évaluer non seulement la pertinence mais aussi l'efficience des prestations proposées, doivent nous amener à proposer des modes de prises en charge adaptés et renouvelés.

Il s'agit de sortir de la logique d'établissement ou de service pour imaginer une « organisation intelligente » au sens de Jean-René LOUBAT<sup>55</sup>. Pour l'auteur, il s'agit d'une mutation qui doit amener à passer d'organisations contraintes dans leurs fonctionnements et leurs méthodes à des organisations par objectifs, plus faiblement institutionnalisées et centrées sur l'atteinte de résultat. Cette mutation suppose une évolution du management de ces entités pour pouvoir passer d'une juxtaposition d'établissements et de services à des « configurations plus matricielles »<sup>56</sup> ou plus « circulaires ».

---

<sup>55</sup> Jean -René LOUBAT, « Qu'est-ce qu'une organisation intelligente ? », *ASH* n°2847 p. 32.

<sup>56</sup> *Ibid.*, p. 33.

Aujourd'hui si le DEMOS comporte dans son nom l'idée de dispositif et si j'ai la responsabilité de l'ensemble des services de milieu ouvert, la construction de l'organisation en tant que dispositif intégré n'est pas aboutie.

L'existence d'une unique direction pour les services de milieu ouvert est un atout en termes de communication et de dialogue avec les prescripteurs et les financeurs des mesures (Conseil Général, Protection Judiciaire de la Jeunesse et Juges des Enfants). Mais ni les équipes éducatives ni les usagers ne perçoivent clairement les liens entre les services.

Aujourd'hui, comme nous l'avons vu sur la description du parcours des mesures d'une prestation « classique » à une prestation « renforcée », l'interconnaissance entre les chefs de service permet des prises de contact faciles et une information réactive (sur les délais d'attente, sur un avis avant l'orientation d'une mesure...), mais cela ne se traduit pas explicitement dans l'articulation du travail éducatif entre les services.

Pour faire face à des besoins évolutifs et dans le principe de désinstitutionalisation à l'œuvre aujourd'hui, il me semble pertinent de positionner l'AEMO non comme un service mais comme un concept, hors les murs de tel ou tel établissement, sur le modèle d'une plateforme de services spécialisés, coordonnés et adaptés aux besoins multiples. Les éléments forts de cette organisation sont la mutualisation des ressources (moyens humains et matériels mis en communs dans un plateau technique), leur adaptation au plus près des besoins, tout en proposant une personnalisation des réponses.

Ces dernières années le concept de dispositif s'est largement imposé dans le secteur social et médicosocial. Cette notion est intéressante par sa dimension hybride, qui est le résultat d'une recherche d'articulation entre deux pôles opposés : d'un côté une forme très structurée, un ordre homogène, technique, une affaire d'expert, et de l'autre côté une idée de réseau, voire de rhizome, une organisation très ouverte, voire informelle<sup>57</sup>. Les services d'AEMO actuels sont ouverts sur leur environnement. Ils ont développé depuis de nombreuses années des partenariats qui les ont inscrits dans leurs territoires d'intervention. Mais jusqu'ici chaque service est resté référé à son projet et à son expertise propre

Le projet de création d'un dispositif intégré d'AEMO plus efficient vise à apporter une plus-value à travers le décroisement des services. Il s'agit tout à la fois d'optimiser l'utilisation des moyens disponibles au profit de l'accompagnement des usagers, tout en

---

<sup>57</sup> Hubert PEETERS, Philippe CHARLIER, *Contribution à une théorie du dispositif*, pp. 15-23.

situant bien les enfants et leurs parents comme les acteurs centraux de l'intervention éducative.

Construire ce dispositif intégré nécessite de modifier l'organisation du travail pour décroisonner les équipes et construire des synergies entre tous les acteurs. Daniel GACOIN<sup>58</sup>, présente les grands enjeux du passage d'une organisation institutionnelle à une organisation en dispositif sur un tableau que je reprends ci-dessous :

De l'institution.... Passer de :	... au dispositif A l'organisation de :
L'appui sur des secteurs et des légitimités cloisonnés Logiques internes L'inscription dans une logique de l'offre La centration sur l'organisation et les difficultés propres des populations Une logique de traitement et de prise en charge Usagers bénéficiaires de prestations professionnalisées La spécialisation des approches La rationalité des approches (l'analyse conduit les organisations et les projets) Des missions mises en œuvre dans des démarches non explicitées	L'appui sur le décroisonnement et le croisement des interventions Logiques internes et externes : réseaux et partenariat L'inscription dans une logique de demande et de besoins La centration sur des coordinations et des besoins territoriaux Une logique de parcours et d'insertion Usagers sujets acteurs de la démarche d'accompagnement et associés aux décisions L'articulation de démarches spécialisées et de la vie sociale : coordination et association L'expérimentation au cœur des pratiques Des missions connues de tous et traduites dans des organisations lisibles

Pour mener à bien ce passage, il s'agit pour la directrice que je suis, de partager cette vision du changement avec tous les acteurs internes et externes que je vais chercher à impliquer. Pour cela il me faut mettre en place une politique de communication qui puisse permettre à tous les acteurs de prendre part à l'élaboration, à l'animation et à l'évaluation du projet.

### **2.2.2 Dépasser le modèle du référent éducatif au profit d'un outillage pluridisciplinaire renforcé.**

Le modèle canonique de l'intervention en milieu ouvert repose sur la figure centrale du référent éducatif qui est porteur du mandat judiciaire.

Ce modèle favorise l'individualisation de la relation entre les usagers et « leur » travailleur social. En proposant un interlocuteur bien identifié aux acteurs familiaux, le dispositif

<sup>58</sup> Daniel GACOIN, *Conduire des projets en action sociale*, p. 55.

d'AEMO permet de favoriser la reprise de confiance en soi (préalable nécessaire à tout changement) et permet de prendre en compte les contextes spécifiques de vie, les capacités et les aspirations des différents acteurs.

Mais ce mode d'intervention ne nous permet pas de garantir à chaque usager une égalité de traitement. En effet, sans outil de régulation suffisamment explicite et partagé, les réponses apportées aux enfants et aux parents peuvent varier selon la sensibilité, les valeurs, les priorités de chaque travailleur social. La retransmission des informations et des observations des travailleurs sociaux à leur équipe doit être plus méthodique en s'appuyant sur des outils partagés afin de dépasser les dimensions émotionnelles et évènementielles.

L'usage systématique et exclusif de la relation duelle entre référent éducatif et usager (enfant et parents) peut avoir pour conséquence néfaste de reconstituer, dans un cadre inadapté, une relation de type transférentielle qui risque de développer une dépendance, une régression, au lieu de stimuler l'autonomie de la personne accompagnée. De plus il est très difficile pour l'intervenant social d'être à la fois celui qui surveille, celui qui contrôle, celui qui comprend et celui qui soutient chacun des acteurs familiaux.

Pour soutenir le propos précédent, la variété et la complexité des situations rencontrées en AEMO, comme celles exposées dans la première partie de ce mémoire, nécessite un croisement des regards et des compétences d'une équipe pluri professionnelle capable à la fois de saisir les différentes dimensions des problématiques rencontrées et de voir les liens entre ces différents axes et la façon dont ils interfèrent entre eux.

L'innovation ici consiste à sortir de l'exclusivité de la relation duelle pour construire de nouveaux rapports sociaux à l'intérieur même des services où les regards portés sur les situations se croisent et s'enrichissent de la pluralité des professions représentées. Elle permet également de limiter le risque d'enfermement du jeune et de la famille dans une relation bienveillante avec un référent, en introduisant des tiers par la proposition d'autres interlocuteurs.

### **2.2.3 Construire un dispositif souple et réactif, inscrit dans une politique territoriale.**

- En facilitant le passage réversible d'une mesure classique à une mesure renforcée et sa réciproque.

L'ambition est de proposer un dispositif d'AEMO souple, capable de s'adapter à l'évolution des besoins des enfants et des familles tout en favorisant une participation active des acteurs familiaux. Pour permettre la continuité dans l'accompagnement éducatif tout en s'ajustant aux besoins, il est possible d'imaginer un autre modèle de fonctionnement, qui permettrait tout à la fois de garantir le maintien d'un interlocuteur individualisé et le renfort d'un plateau technique selon les problèmes à résoudre avec les familles. Cela suppose d'intégrer les moyens renforcés au cœur même de l'AEMO et non plus de dédier ces pratiques à un service différencié.

Dans ce nouveau modèle, l'enfant et sa famille sont accompagnés dans le cadre d'une mesure d'AEMO. Si la phase d'évaluation initiale laisse apparaître des difficultés spécifiques qui nécessiteraient, sur la durée, une intervention renforcée, l'équipe pluridisciplinaire chargée du suivi de la mesure pourrait négocier avec la famille et présenter au magistrat, une prise en charge de façon renforcée sur un temps déterminé. De la même façon si une famille traverse une période particulièrement difficile ou doit faire face transitoirement à des événements demandant une intervention renforcée, la mise en œuvre des moyens présents sur le plateau technique pourrait être proposée.

Si le passage à ce nouveau modèle nécessite de mobiliser les équipes pour qu'elles changent leurs repères et leurs façon de fonctionner, son opérationnalité est à réfléchir très en amont avec les prescripteurs et les financeurs de l'AEMO.

En effet, il est primordial d'associer le Conseil Général dans cette réflexion. Aujourd'hui les services du département ont alloué des moyens spécifiques et dédiés à des services nominatifs pour mettre en œuvre les AEMO renforcées. Pour le moment ce sont les magistrats, suite aux évaluations ou aux préconisations des équipes éducatives et après audition des parties en audience, qui décident de la mise en œuvre de moyens renforcés en orientant les mesures d'AEMO vers les services dédiés (SAFA et SEMO pour le nord Finistère). Dans cet autre modèle de fonctionnement, le juge reste le prescripteur de la mesure, classique ou renforcée, et il est informé de la proposition de renforcement de l'intervention ou au contraire du passage à une intervention « classique », à charge pour le service d'évaluer les besoins et les formes d'intervention les mieux adaptées.

- En optimisant l'utilisation des ressources partenariales sur les territoires.

Le tissu associatif finistérien est dense et dynamique. Le milieu ouvert a développé depuis toujours un fort travail de partenariat institutionnel (avec tous les acteurs concernés par la vie des enfants et des familles).

Une observation du territoire et les pratiques déjà engagées à l'initiative des professionnels des différents services de milieu ouvert montrent que l'action en direction des enfants et des familles peut s'appuyer sur des bénévoles et des dispositifs caritatifs ayant déjà fait leurs preuves. Ces partenariats relèvent pourtant davantage d'un travail de réseau, lié aux carnets d'adresse des travailleurs sociaux. Les conventions de partenariat sont très peu développées et nous pourrions engager un travail plus concerté avec des associations de bénévoles.

Je pense en particulier aux partenaires potentiels suivants :

- Le Secours Populaire

Ce mouvement développe des propositions d'accueil occasionnel d'enfants pendant les vacances, de soutien scolaire dans les quartiers, de parrainage, de gestion amiable des conflits familiaux.

Il me paraît tout-à-fait opportun de nous rapprocher de cette association pour tenter de structurer un partenariat qui serait fécond pour répondre aux besoins exprimés par les enfants et les familles.

- Le mouvement ATD Quart Monde

L'ADSEA29 a soutenu la mise en place d'une structure ouverte par libre adhésion aux parents de jeunes enfants. Consacrée au partage d'expérience entre parents et à l'accompagnement de la parentalité, l'accès se fait sur le principe de la libre adhésion. A « La maison des parents » ce qui est visé, c'est le bien-être des familles et plus particulièrement le lien du parent à son enfant, dans ce qu'il est au sein de son identité familiale et culturelle, en acceptant les différences de chacun comme une richesse à partager. Les accueillantes de la Maison des parents considèrent les parents présents comme co-acteurs de leur projet dans la maison ainsi que dans l'évolution de la vie de la maison. La présence hebdomadaire d'une personne du mouvement ATD quart-monde garantit une écoute auprès de tous les parents et facilite la représentation et la prise de parole des parents indépendamment de l'équipe de professionnels<sup>59</sup>.

Cette collaboration entre l'ADSEA29 et ATD quart monde se traduit également au DEMOS par la participation de membres d'ATD au sein de Conseil de Vie Sociale du DEMOS de Brest.

---

<sup>59</sup> Mariette LEGENDRE, « ATD quart-monde », in *La prévention prévenante en action*, p. 40-43.

Ces premières collaborations ont amené l'association (au sein d'un collectif de plusieurs associations et fondations) à vouloir aller plus loin dans le partenariat avec ATD. L'idée est de mettre en place des actions de formation communes basées sur l'idée du partage des savoirs « savants » et « profanes » c'est-à-dire d'une part des savoirs détenus par les professionnels et acquis en formation, et les savoirs des personnes en difficulté, issus de leurs expériences de vie. Il s'agit ainsi d'aller vers un « croisement des savoirs » qui peut impulser une évolution dans les positionnements professionnels et faciliter l'implication des familles accompagnées dans les mesures d'aide éducative.

Ces partenariats avec les associations caritatives locales sont à structurer et à développer comme autant de ressources directes ou indirectes pour proposer un accompagnement pertinent aux jeunes et aux familles accompagnées en milieu ouvert.

## **2.3 Des leviers importants pour construire ce projet<sup>60</sup>.**

### **2.3.1 Les axes du schéma départemental de protection de l'enfance du Finistère et les appels à projet sur l'AEMO à moyens renforcés.**

Depuis les lois de décentralisation adoptées à partir de 1982, l'État a transféré certaines de ses compétences vers les collectivités territoriales. Dans le domaine de l'action sociale les lois des 7 janvier et 22 juillet 1983, ont notamment fait porter la responsabilité de la mise en œuvre de la politique de protection de l'enfance sur les départements. La loi 2007-293 du 5 mars 2007 positionne le Conseil Général comme « tête de file » de la protection de l'enfance sur son territoire.

La politique du conseil général se décline à travers un certain nombre d'axes et de projets prioritaires élaborés en concertation avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le champ de la protection de l'enfance et est formalisée au travers des schémas départementaux d'une durée de cinq ans.

Le 4<sup>ème</sup> schéma départemental de protection de l'enfance élaboré par le Conseil Général du Finistère pour la période 2011-2015 définit des axes prioritaires d'action. Parmi ces objectifs prioritaires, je relève quatre grandes ambitions congruentes avec le projet d'évolution que je défends :

- Renforcer les interventions à des moments repérés comme clefs dans les parcours de vie
- Développer des modes de prise en charge favorisant la construction et la consolidation des liens familiaux :

---

<sup>60</sup> Annexe 7 : Les principaux facteurs d'influence pour le projet p. XI.

- Adapter le dispositif d'accueil et les modalités de prise en charge aux besoins et aux profils des enfants et des jeunes :
- Assurer la continuité des accompagnements.

Le projet d'évolution du dispositif d'AEMO est cohérent avec les axes évalués comme prioritaires par le Conseil Général. C'est un atout certain dans les négociations pour l'octroi des moyens nécessaires à la mise en œuvre du changement proposé.

Le Conseil Général du Finistère se montre volontariste dans l'évolution de la politique de protection de l'enfance dans le département. Malgré la conjoncture économique, il a continué à octroyer des moyens conséquents à sa politique et a choisi de développer de nouveaux services suite à des appels à projet. Dans le cas de l'appel à projet en 2012 sur l'AEMO renforcée, le Conseil Général a choisi de faire appel à des « opérateurs » déjà présents sur le territoire finistérien.

En janvier 2014 le Conseil Général a proposé un nouvel appel à projet portant sur la création de 20 places d'AEMO à Moyens Renforcés et de 20 places de Placement Educatif A Domicile. A travers cette proposition, les élus souhaitent renforcer un dispositif d'accompagnement alternatif au placement pour les enfants finistériens, comme spécifié dans le schéma présenté plus haut.

L'ADSEA29 a répondu à l'appel à projet sur l'AEMO renforcée.

Dans la construction de sa réponse, l'association a choisi de renforcer le service du SAFA en respectant le cadre de l'appel à projet qui entraîne des contraintes fortes. Tout d'abord le projet devait rentrer dans un cahier des charges précis (20 places à installer sur Brest, ouvert toute l'année, un fonctionnement à minima 6 jours/7 (du lundi au samedi) en proposant une large tranche horaire d'ouverture et un ratio éducatif par place suffisant pour assurer ces temps d'ouverture et garantir un suivi éducatif régulier, et des limites budgétaires. Autre point, le délai de mise en œuvre du projet était très court (réponse à apporter pour fin mars 2014 et activité à mettre en place pour septembre 2014). Enfin, il s'agissait pour le Conseil Général d'installer 20 places supplémentaires en privilégiant les synergies intra-associatives et les économies d'échelle. Le conseil de direction de l'ADSEA29 a du très rapidement envisager deux scénarii : soit adosser ces 20 places supplémentaires aux équipes brestoises du DEMOS, soit adjoindre ces 20 places au SAFA. Au regard des délais de réponse et de la nécessité d'avoir un dispositif opérationnel dès septembre 2014, l'option d'adosser ces places supplémentaires sur le SAFA semblait la plus réaliste.

Le bilan de fonctionnement du SAFA sur un an et demi montre les limites de l'organisation initiale. L'équipe intervient sur l'ensemble du département et fonctionne au quotidien en

deux petites sous – équipes ce qui demande une vigilance importante du chef de service dans l'organisation et la planification du travail collectif. Autre contrainte, le nombre de mesures n'a fait qu'augmenter depuis l'ouverture (d'initialement 44 mesures dont 9 adolescents hébergés, l'équipe a été amenée à gérer 57 mesures du fait d'une extension de 13 places supplémentaires en décembre 2013).

Le ratio d'encadrement hiérarchique pensé initialement ne paraissait pas suffisant au regard des missions du cadre de proximité. La réponse à cet appel à projet était l'occasion de rééquilibrer les choses en positionnant un second chef de service dans l'organisation.

Seule association à répondre à cette proposition l'ADSEA29 a obtenu le marché des 20 places supplémentaires pour le SAFA, après des négociations financières et organisationnelles complémentaires, notamment en acceptant de descendre à 0.70 ETP de chef de service.

Pour le moment le SAFA est un service spécifique, qui devrait rentrer dans le cadre du CPOM liant l'association et le CG29 dès janvier 2016. Cela nous permettra d'avoir le temps nécessaire à l'organisation interne du DEMOS et le cadre du nouveau CPOM pourra nous donner des opportunités de redéploiement des moyens entre les services.

### **2.3.2 Le CPOM : une opportunité pour penser autrement l'utilisation des moyens alloués.**

Le 15 janvier 2013, le Président du Conseil Général et le Président de l'ADSEA29, ont convenu de la mise en œuvre d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens, concernant 5 services<sup>61</sup> socio-éducatifs mettant en œuvre des mesures de protection de l'enfance et notamment pour le milieu ouvert le DEMOS et le SEMO.

Le choix du Conseil Général du Finistère est de tester avec les associations habilitées des CPOM d'une durée initiale de trois ans, avant d'en faire le bilan pour s'engager ensuite sur une durée de cinq ans. En juin 2015 soit six mois avant l'échéance de ce présent contrat, les parties devront en faire le bilan pour préparer le CPOM suivant.

Le fonctionnement en CPOM permet d'obtenir des financeurs une dotation globale qui doit permettre une possible porosité des budgets des différents services concernés. Ce mode de fonctionnement doit faciliter la conception de la gestion financière du dispositif

---

<sup>61</sup> Les autres services concernés par le CPOM sont le DAD (service proposant des séjours de rupture), le REPIS (service de suite et d'accompagnement à l'autonomie pour des grands adolescents et jeunes majeurs), le REPIS-PEAD (service d'accompagnement familial dans un contexte de placement à domicile des enfants)

intégré de milieu ouvert que je propose, sachant que le SAFA et ses moyens de fonctionnement rejoindront très probablement le CPOM dès 2016.

Les axes de travail que je propose pour promouvoir la participation et la co-construction avec les acteurs familiaux dans le cadre de l'AEMO sont en cohérence avec l'un des objectifs négociés dans le cadre du CPOM.

Objectif général : « Développer la participation des familles »

Objectif opérationnel : « Renforcer la place des usagers au sein de l'association »

Actions : « Apporter des éléments sur les actions menées avec les parents afin de les rendre acteurs dans l'accompagnement de leur enfant. »

Calendrier : « Durée du CPOM »

Indicateurs : « Compte rendu et évaluation des actions menées. »

Le conseil général attend de l'association qu'elle se mobilise sur cet axe de progrès.

Une autre opportunité intéressante pour le projet d'adaptation du dispositif réside dans l'accord du Conseil Général pour réfléchir aux besoins d'accueil occasionnel ou périodique pour certains enfants suivis en milieu ouvert. Cet objectif figure dans le CPOM en cours et est formulé de la façon suivante :

Objectif général : « Garantir de bonnes conditions d'accueil au public accompagné »

Objectif opérationnel : « Adapter les réponses proposées en fonction des modes de prise en charge »

Actions : « Présenter un projet (quantifier le besoin) concernant l'accueil séquentiel (repli ou relais) au sein du DEMOS et du SEMO. »

Année de réalisation : « 2014 »

Indicateurs : « Nombre de jeunes bénéficiant d'une situation de repli (état annuel) »

Cet objectif nous engage à quantifier les besoins, à analyser les conditions juridiques, financières, opérationnelles du projet, avant d'en négocier les contours avec les services départementaux. Le Conseil Général a annoncé à l'association que ce projet ne pourra se faire qu'à moyens financiers constants. Ici le cadre financier du projet est une contrainte forte mais la dimension juridique est également à éclaircir. L'enjeu est de faire valoir la plus-value associative, d'imaginer la place de bénévoles, de nouer des synergies avec des associations caritatives par exemple.

### **2.3.3 La dynamique associative de l'ADSEA29.**

- Une volonté de connaître ses usagers et d'œuvrer pour leur participation.

L'association s'est dotée d'un projet stratégique (PSA), adopté par le conseil d'administration, le 16 septembre 2011. Une des orientations prioritaires du projet est de : « construire des réponses adaptées aux besoins des habitants des territoires du Finistère

tout en donnant une place réelle et concrète aux bénéficiaires à tous les niveaux de son organisation ». Il est souhaité notamment

- « l'explicitation dans chaque projet de service ou d'établissement de comment l'utilisateur et sa famille sont acteurs et co-construisent les réponses à leurs besoins »,

- « un compte annuel du recueil de la parole et de l'avis de l'utilisateur et des suites données dans chaque rapport d'activité des services et établissements de l'association »

- « la participation des usagers ou de leurs représentants à l'élaboration des projets de service ou d'établissements et à l'évaluation de l'activité et de la qualité des prestations. »<sup>62</sup>

Tout au long de l'année 2013 les cadres hiérarchiques de l'association ont élaboré un plan d'action pour proposer aux administrateurs une mise en œuvre concrète de ce projet stratégique. Dans chaque établissement et service les pratiques actuelles en matière de participation et d'association de l'utilisateur à la co-construction de son projet ont été répertoriées et les axes d'amélioration déterminés.

- Une volonté de développer le bénévolat.

Parmi les autres axes saillants du PSA, les administrateurs souhaitent développer un bénévolat d'intervention, qui n'est pas pour le moment opérationnel à l'ADSEA29. L'idée est de proposer, au-delà de fonctions gestionnaires et politiques, des missions plus opérationnelles aux bénévoles. D'une part le conseil d'administration souhaite répondre aux demandes de certains membres de l'association qui souhaitent s'investir dans des actions concrètes auprès des publics accompagnés. D'autre part, la volonté des administrateurs est de retrouver une position militante et impliquée dans la société civile pour pouvoir peser de façon plus légitime dans le débat public sur l'action sociale.

Il appartient au Conseil de Direction de l'association de faire des propositions concrètes pour imaginer les espaces où cette participation active bénévole pourrait trouver sa place. La réflexion sur les possibilités d'accueil séquentiel ou les activités de jour qui enrichiraient les prestations de l'AEMO peut s'inscrire dans ce sens.

- Un projet architectural à penser.

Les locaux actuellement occupés par le DEMOS à Brest ne donnent pas entière satisfaction à l'association. La configuration des lieux, la superficie, les coûts d'entretien, sont jugés trop importants. Le bail qui lie l'association au propriétaire arrive à terme en 2017.

---

<sup>62</sup> Document interne « propositions d'action des cadres hiérarchiques de l'ADSEA29 sur les objectifs et orientations du PSA. » p. 8.

L'association est propriétaire d'un terrain situé près du siège brestois, qui pourrait accueillir un bâtiment qui réunirait les services du siège et du DEMOS. Ce projet pourrait permettre de penser des locaux en capacité d'accueillir dans un même lieu des équipes d'AEMO et d'AEMO renforcées sur Brest. Ce projet architectural est une opportunité pour penser le fonctionnement intégré des équipes d'AEMO dans des locaux adaptés.

## **Conclusion**

Pour soutenir l'enfant et favoriser son épanouissement, l'implication de ses parents est une dimension fondamentale. Cette implication ne se décrète pas mais elle doit être favorisée par des postures professionnelles et des outils qui permettent de développer le pouvoir d'agir des personnes en construisant avec elles. La prise en compte de la complexité des situations des familles nécessite un outillage pluridisciplinaire renforcé et nous engage à développer la synergie partenariale pour répondre aux besoins des enfants.

L'enjeu est de proposer un dispositif de milieu ouvert plus efficient dans sa capacité à mobiliser les acteurs familiaux, à développer leur pouvoir d'agir, au profit de l'épanouissement de l'enfant :

- Par des supports d'intervention qui vont permettre l'activation des ressources des personnes et développer des formes d'intervention plus collectives.
- Par des postures professionnelles renouvelées qui intègrent une logique de co-construction permanente en repensant les outils d'évaluation partagés avec les acteurs familiaux.
- Par des modalités d'accompagnement qui dépassent les logiques de service au profit d'une plus grande souplesse et d'une réactivité adaptée aux difficultés singulières des familles.

Ce dispositif permettra de soutenir l'action des professionnels pour faire face à la complexité des situations à accompagner, en renforçant et en développant un plateau technique pluridisciplinaire et en activant les ressources partenariales.

L'analyse de notre environnement montre que ce projet peut s'appuyer sur des leviers importants :

- Ses objectifs sont en cohérence avec le projet stratégique de l'ADSEA29.
- Le cadre du CPOM, les appels à projet sur l'AEMO à moyens renforcés, l'existence de partenaires potentiels, sont des opportunités permettant de penser autrement l'utilisation des moyens alloués aux services de milieu ouvert.

### 3 Conduire le changement vers un dispositif d'AEMO souple et réactif.

Il s'agit pour moi, en étroite collaboration avec les autres directeurs de l'association et les administrateurs, d'engager l'ensemble des acteurs des services d'AEMO, dans une dynamique de changement.

Pour ce faire, il s'agit de penser un plan d'action, de le mettre en œuvre en évaluant en continu son effectivité et ses effets. Ce changement implique également un travail soutenu de communication avec l'environnement des services.

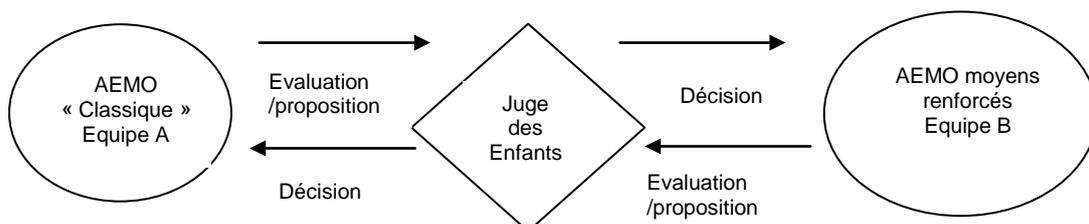
#### 3.1 Construire un dispositif intégré d'AEMO.

Pour permettre la continuité dans l'accompagnement éducatif tout en s'ajustant aux besoins il s'agit de décloisonner les services pour mettre en place un dispositif intégré d'accompagnement en milieu ouvert qui sera à même de prendre en compte les aléas rencontrés par les familles.

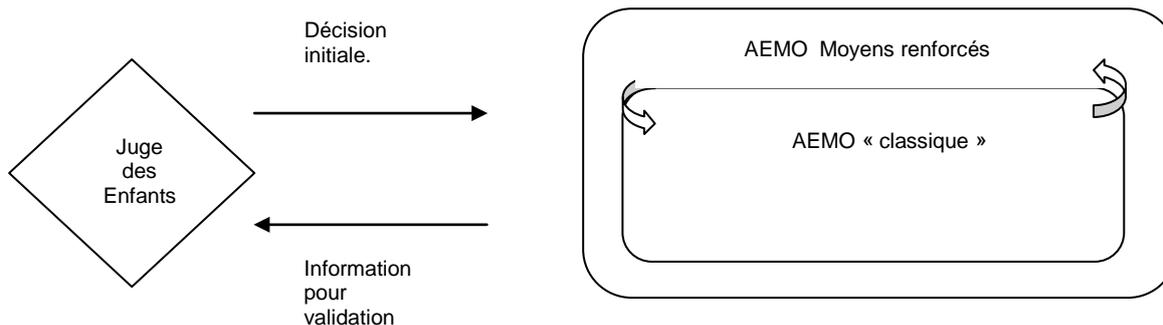
##### 3.1.1 Proposer le dispositif en réunissant les services d'AEMO pour mieux répondre aux problématiques des enfants.

Le nouveau modèle d'organisation doit faciliter la mise à disposition des moyens adaptés de façon souple, éventuellement progressive, et favoriser la réversibilité pour un retour à l'intervention initiale si la situation s'améliore. Il a également l'avantage de pouvoir mettre en commun des moyens spécifiques à destination de toutes les mesures quand des besoins ponctuels apparaissent. Dans ce modèle intégré, le travailleur social référent de la mesure reste présent, tant pour les interlocuteurs familiaux que pour ses collègues qui vont co-intervenir avec lui. Une fois les difficultés dépassées et la situation rétablie, les moyens supplémentaires se retirent et la mesure se poursuit avec le même travailleur social qu'initialement.

On passe ainsi schématiquement du modèle de parcours A :



Au modèle B :



Les services de milieu ouvert de l'association sont répartis sur l'ensemble du département du Finistère. Il s'agit d'un département vaste : 6 733 km<sup>2</sup> et relativement peuplé : 883 001 habitants au recensement de 2006. Ces caractéristiques géographiques et démographiques ne me permettent pas d'envisager la réunion de l'ensemble des équipes sur un même site de travail. Il me faut maintenir une inscription territoriale des professionnels, qui permet une proximité relative avec les usagers, tout en mettant en œuvre des passerelles permettant la fluidité et la réversibilité du parcours.

Pour des raisons d'organisation les équipes éducatives travaillant sur des modalités « classiques » ou « renforcées » resteront distinctes. Du fait de l'amplitude horaire élargie (travail jusqu'à 21h ou 22h en semaine, permanences le week-end), ces équipes fonctionnent sur un système de roulement. Les cadres hiérarchiques de ces équipes assurent des astreintes. Ce fonctionnement permet la coordination des membres de l'équipe et le partage des informations entre l'ensemble des intervenants. Cette organisation sera maintenue dans le nouveau fonctionnement.

Le fonctionnement sur un même site des équipes permet de faire en sorte qu'un même référent éducatif continue à intervenir même si le rythme d'intervention change (passage à une intervention renforcée ou à une intervention « classique »). Ainsi quand le Juge des enfants oriente initialement la mesure vers le dispositif avec une indication « renforcée » ou « classique » (suite à l'évaluation des services des territoires d'action sociale) cette indication définit l'équipe d'appartenance du travailleur social désigné référent de l'enfant.

### **3.1.2 Inscrire le dispositif au cœur du projet associatif, en lien étroit avec nos partenaires.**

Ce projet n'a de sens et ne pourra se mettre en œuvre que s'il trouve un écho favorable auprès des décideurs politiques associatifs et auprès des partenaires de notre environnement notamment les juges des enfants et les responsables techniques du service enfance famille du conseil général.

Il s'agit pour moi de veiller à ce que ce projet soit porté par l'association en associant au plus près à la réflexion en cours le conseil de direction et le conseil d'administration. C'est bien l'instance politique qui décide et pilote la mise en place de ce projet. Pour pouvoir engager les services dans le projet, je dois obtenir également un certain nombre d'assurances sur la faisabilité du projet. Il me faut donc au préalable sonder les prescripteurs et les financeurs quant à l'intérêt qu'ils portent à ces modifications.

Pour voir le jour ce projet doit être repris à son compte par les membres du Conseil d'Administration et par la Direction Générale. Pour promouvoir ce projet, je vais m'appuyer sur les instances existant dans l'association, notamment :

- Les réunions mises en place entre salariés et administrateurs dans le cadre du Projet Stratégique Associatif.

L'ADSEA29 a défini sa stratégie globale, ses orientations et ses axes de développement dans son Projet Stratégique Associatif. Elle entend maintenant « traduire de façon opérationnelle ses orientations générales (...) il s'agit de rentrer dans des propositions prospectives capables de se traduire (...) en plan d'action ». <sup>63</sup> A côté des réponses faites aux sollicitations de la commande publique, il s'agit pour l'association de « réfléchir aux besoins sociaux émergents (...) d'activités sur lesquelles les professionnels pourraient être à l'initiative de développements, de nouvelles activités, de renforcement d'activités existantes, ceci en intégrant la question des partenaires » <sup>64</sup>

La démarche pour aboutir est volontairement participative. Un séminaire réunissant administrateurs, cadres hiérarchiques et salariés intéressés, a marqué le lancement de la dynamique en mars 2014. Des groupes territoriaux se réuniront à partir de l'automne 2014.

Le prochain groupe de territoire du nord Finistère aura lieu à Brest le 08 octobre. Je vais me saisir de cette opportunité pour mettre au débat le projet de création du dispositif d'AEMO comme l'un des plans d'action du projet plus global de développement associatif, et entendre les remarques.

---

<sup>63</sup> Note du Directeur général, sur les Groupes de territoires sur le thème du développement de l'association, 31 janvier 2014.

<sup>64</sup> Ibid.

Le portage associatif de ce projet est fondamental. Il recouvre en effet des enjeux forts en termes d'image de l'association vis-à-vis du Conseil Général, en termes financiers également si le projet architectural projeté par le conseil d'administration prend forme.

- Le Conseil de Direction de l'ADSEA29.

Le Conseil de Direction animé par le Directeur Général réunit mensuellement l'ensemble des directeurs de l'association (soit les 4 directeurs du secteur « protection de l'enfance » dont les services sont réunis dans le CPOM, les 2 directeurs du secteur « médico-social » et la directrice du secteur « formation ») ainsi que la Directrice Administrative et Financière et la Secrétaire de Direction.

L'ordre du jour est proposé par le Directeur Général mais il peut être alimenté par les participants. Après avoir échangé au début de l'été avec le Directeur Général sur le contenu de ma réflexion et sur mes propositions, il a été convenu de mettre ce projet à l'ordre du jour du Conseil de Direction de la rentrée.

Il s'agit de mettre mes idées à l'épreuve du débat au sein de l'équipe des directeurs et de positionner ce changement en cohérence avec les orientations associatives. Ce débat vise à consolider le projet par un portage collectif du conseil de direction et la définition d'un plan de communication porté par la Direction Générale.

Ce plan de communication concerne les équipes de milieu ouvert mais également l'ensemble des salariés de l'association à travers notamment l'information des représentants du personnel au sein du Comité d'Etablissement (CE).

Le CE de l'ADSEA29 est présidé par le Directeur Général, par délégation du Président de l'association. Quand le projet aura été validé par le conseil d'administration il sera présenté aux élus du CE qui devront rendre un avis. Les modalités de cette présentation et la date la plus opportune seront décidées en conseil de direction. Je proposerai au Directeur Général de participer exceptionnellement au CE lors de cette séance.

- Les magistrats du Tribunal Pour Enfants de Brest.

Après avoir associé les magistrats au diagnostic, il m'apparaît primordial de présenter le projet aux différents juges des enfants du Tribunal de Grande Instance de Brest. Nous fonctionnons aujourd'hui exclusivement dans un cadre judiciaire et les juges sont et resteront les prescripteurs des mesures. Ils prennent leur décision de façon indépendante à partir des évaluations et des propositions des travailleurs sociaux mais aussi à partir de la procédure contradictoire engagée avec les familles à l'audience.

Le projet ne change pas le rôle du juge des enfants : le magistrat décide d'une mesure d'AEMO pour un enfant, mesure qu'il confie au service pour une durée déterminée. Le service exerce la mesure et rend compte de la situation un mois avant l'échéance à travers l'envoi d'un rapport. En cours de mesure, au travers des notes d'information, le juge est également tenu informé de toute modification importante dans la situation (crise familiale, fait inquiétant, ...) ou dans les conditions d'exercice de la mesure (changement de référent éducatif, mode d'intervention particulier, accueil provisoire de l'enfant, ...).

Si aujourd'hui, du fait du fonctionnement en services distincts, ce sont les juges qui décident du caractère renforcé ou non de la mesure d'AEMO en l'affectant à un service dédié, dans le nouveau mode de fonctionnement le service éducatif pourra proposer, en cours de mesure pour répondre aux besoins des enfants, soit l'activation de moyens d'actions renforcés, soit le passage à un mode d'intervention « classique ».

Il s'agit de garantir aux juges que toute modification importante du mode d'intervention sera portée à leur connaissance. Pour apporter cette assurance aux magistrats, je peux m'appuyer sur les modalités d'information déjà en place entre les magistrats et les services à moyens renforcés. Ainsi au SEMO le juge est informé de toute situation où l'adolescent est hébergé par le service, de la même façon au SAFA l'intervention d'une TISF au domicile familial est portée à la connaissance du juge.

Ce nouveau mode de fonctionnement demandera à repenser des outils de communication entre le dispositif de milieu ouvert et les magistrats. Connaissant la surcharge de travail à laquelle doivent faire face les juges des enfants, il ne m'apparaît pas réaliste de leur proposer de participer à un groupe de travail, cependant ces nouveaux outils proposés par le service devront être validés par eux. De leur engagement à nos côtés dépend la réussite du projet, car la connaissance qu'ils ont des dispositifs leur permet de les présenter aux familles.

Pour présenter le projet, écouter les remarques des magistrats et recueillir leur avis, je vais solliciter une rencontre à l'automne 2014. Les modalités de leur association à la validation des outils seront également discutées à cette occasion.

- Les instances techniques du Conseil Général.

J'ai souhaité associer au plus tôt les instances techniques de la Direction Enfance Famille du Conseil Général.

J'ai saisi l'opportunité d'un échange pour sonder le point de vue de l'Attaché en charge des relations avec les services habilités. J'ai pu échanger avec lui sur l'opportunité, du point de vue du Conseil Général, d'envisager le regroupement des moyens alloués au

DEMOS et au SAFA en une seule entité mettant en œuvre des mesures d'AEMO. Cette proposition a reçu un accueil très favorable. Dans la mesure où ce regroupement se fait à moyens alloués constants pour ces deux services, les services du Conseil Général y voient un moyen de faire progresser la mutualisation et la souplesse des offres de services au sein du CPOM de l'ADSEA29.

La négociation du nouveau CPOM qui se tiendra en juin 2015, en intégrant notamment les moyens du SAFA, serait pour le CG29 l'opportunité de valider cette nouvelle organisation.

Les services Enfance Famille sont prêts à participer à la réflexion autour de ce nouveau projet.

### **3.1.3 Planifier les actions validées par la Direction Générale.**

En accord avec la Direction Générale, les actions à mettre en œuvre seront engagées selon un plan pluriannuel qui tient compte des réalités internes à l'association et des échéances imposées par nos partenaires, notamment dans le cadre de la renégociation du CPOM.

Sept à décembre 2014 :	Phase d'élaboration et de validation du projet
Janvier à août 2015 :	Phase d'expérimentation.
Juin à décembre 2015 :	Phase de négociation des moyens du projet.
Janvier à juin 2016 :	Ecriture du projet et mise en œuvre du dispositif.
Septembre à décembre 2016 :	Evaluation des impacts du projet.

Pour suivre l'avancée du projet, les actions à mettre en œuvre dans chacune de ces phases, leurs contributeurs et les indicateurs d'évaluation sont détaillées dans un tableau de bord.<sup>65</sup>

## **3.2 Manager le projet.**

### **3.2.1 Accompagner les cadres et les professionnels dans une dynamique de co-construction du projet.**

Le projet d'établissement est, selon Patrick LEFEVRE « un acte symbolique de direction qui vise à dynamiser l'institution et ses différentes ressources. Il est un moyen d'identification et de renforcement de la culture interne, de rapprochement entre les diverses catégories d'acteurs, il apporte sa contribution à la solidarité institutionnelle »<sup>66</sup>.

La dynamique de projet vise à apporter des améliorations, à faire la promotion de nouvelles postures, à développer de nouveaux outils. Je souhaite porter ces modifications en m'appuyant sur un mode de management qui valorise avant tout l'intelligence

---

<sup>65</sup> Annexe 8 : Plan pluriannuel de conduite du changement p. XIII.

<sup>66</sup> Patrick LEFEVRE, *Guide de la fonction de directeur d'établissement*, p. 210.

collective. Pour cela je vais m'appuyer sur les leviers managériaux qui favorisent la participation et le débat interne.

- En mettant en place au sein de l'équipe de direction, un management s'appuyant sur la délégation et le rendu-compte.

L'équipe de direction du milieu ouvert comprend sept chefs de service et moi-même.

A travers l'animation et le pilotage de cette équipe je souhaite favoriser un sentiment d'appartenance et une culture partagée permettant à chacun de contribuer et de s'impliquer dans le projet collectif.

Dans cette optique, je réunis l'équipe de direction de façon hebdomadaire sur une demi-journée (alternativement sur chacun des trois sites) afin de transmettre les informations relatives à la vie de l'association, aux relations institutionnelles avec les partenaires. Ce temps de rencontre permet de faire le point sur l'avancée des projets et sur les éléments forts de la semaine. C'est aussi pour les cadres le moment de transmettre en direction de l'ensemble de l'équipe des éléments ayant trait à l'activité de leurs services (que ce soit en lien avec les réalités quotidiennes, des situations litigieuses, des questions liées au management de l'équipe ou au climat social...). Ce temps permet aux chefs de service de partager leur réalité quotidienne avec leurs collègues, de mettre en commun des réflexions, de trouver des appuis, en un mot de construire ensemble. Il doit permettre à chacun de se situer au cœur du dispositif global et contribue à une communication cohérente en direction des équipes mais aussi des partenaires.

Deux fois dans l'année une réunion sur une journée entière permet à l'équipe de direction de construire des outils de pilotage et de management. L'ordre du jour de ces réunions est à mon initiative, communiqué à l'avance par mail aux responsables des services, qui peuvent l'alimenter.

Notre dernière séance de travail début 2014 a eu pour objet la réponse à l'appel à projet pour 20 places d'AEMO à moyens renforcés sur le nord Finistère. Cela m'a permis de poser les premières bases du projet d'intégration des moyens renforcés au sein d'un dispositif global d'AEMO. Les chefs de service brestois ont montré leur intérêt pour réfléchir à cette piste de travail avec leurs équipes. Le court temps de réponse n'a pas permis en début d'année d'approfondir cette orientation et la réponse associative s'est construite en adossant ces 20 places supplémentaires au SAFA. Toutefois les débats et les premières ébauches de réflexion montrent que l'équipe de direction du milieu ouvert est prête à s'engager dans le sens du changement.

La prochaine journée de travail de l'équipe de direction se tiendra mi-octobre 2014. Cette séance de travail visera à définir les axes opérationnels et le calendrier du projet. Il s'agit également pour moi d'écouter les remarques, les réflexions, entendre les souhaits de

chacun. Je vise à travers ce temps de travail à mettre en place une dynamique de concertation et de co-construction du changement en amenant chaque cadre à prendre une place active dans la conduite du projet.

En-dehors des temps de travail collectif au sein de l'équipe de direction, je rencontre deux fois par trimestre chaque chef de service. Il m'importe en effet de pouvoir individualiser le temps d'échange afin de prendre en compte les réalités spécifiques rencontrées sur telle ou telle équipe (en matière de ressources humaines, de particularités de certains territoires). Cela me permet d'apporter un soutien adapté à des cadres qui sont eux-mêmes en situations contrastées (au regard de leur parcours professionnel antérieur et de leur expérience).

Ces temps seront nourris par les documents et tableaux de bord que je demande à chaque chef de service de renseigner et de me transmettre tous les quinze jours. Ces éléments concernent l'activité (nombre et types de mesures suivies), les notes concernant des événements spécifiques ou des incidents, les comptes rendus des réunions d'équipe.

A l'occasion de la mise en œuvre de ce projet de changement, chaque cadre étant invité à piloter un axe du projet, ces rencontres individualisées me permettront de suivre l'avancée des travaux, d'entendre les difficultés éventuellement rencontrées pour soutenir le chef de service dans son action. Ces éléments seront restitués au collectif de direction pour mettre en commun les questions soulevées et les réflexions engagées.

- En prenant appui sur la démarche qualité et les apports des évaluations internes.

La démarche qualité initiée par l'ADSEA29 en 2000 a permis d'instaurer progressivement une culture de l'évaluation dans l'association. Soutenues par un consultant externe les équipes se sont impliquées dans la construction de classeurs qualité ; Réalisés dans chaque service de l'association, ces classeurs réunissent dans un même document l'ensemble des textes définissant leur mission et leur cadre de fonctionnement. Ils explicitent les modalités et protocoles d'intervention des professionnels. Cette première étape a permis de préparer les équipes à la démarche d'évaluation interne.

Souhaitant mener l'évaluation interne de façon tout aussi participative, l'ADSEA29 a choisi de faire appel à un cabinet de consultant qui, à partir d'une trame commune, a travaillé avec chaque équipe à la déclinaison du référentiel en fonction des spécificités de son projet.

Les équipes se sont appropriées la démarche, ont perçu son utilité pour revisiter régulièrement les modes d'intervention en vue d'améliorer de façon continue leur efficacité et identifier les besoins émergents.

L'évaluation externe des services de milieu ouvert est en cours. Les résultats de cette évaluation seront portés à la connaissance de tous les acteurs pour être intégrés à la réflexion

- En utilisant des leviers favorisant l'implication dynamique des professionnels.

Changer les postures professionnelles et les modes d'intervention ne se décrète pas, ne s'impose pas de façon verticale. Je considère qu'il est primordial d'associer les équipes éducatives aux réflexions pour favoriser l'appropriation par chacun de nouvelles formes d'action qui devront être déclinées concrètement dans les situations de travail. Pour cela il faut penser des temps et des espaces pour susciter les découvertes, les échanges et les débats. Pour cela, il s'agit pour moi de mettre en place une dynamique permanente qui s'appuie sur :

- \* la participation des professionnels aux journées de réflexion et colloques, une implication dans la recherche.

Au-delà de participation ponctuelle à des journées d'étude, j'encourage les salariés volontaires à prendre des responsabilités dans des groupes de réflexion professionnelle. Je formalise pour chacun d'eux une délégation explicite qui leur permet de s'absenter pour mener à bien leur mission (ainsi un professionnel du DEMOS participe aux travaux de l'antenne régionale du CNAEMO, une professionnelle du SEMO est activement engagée dans les réflexions du groupement Muta'jeunes<sup>67</sup>)

De façon régulière, les professionnels sont sollicités pour collaborer avec des chercheurs, essentiellement des sociologues. A travers la dynamique de recherche, les travailleurs sociaux ont l'occasion de mettre leur travail sous le regard de l'autre. Par les interrogations du chercheur, cette démarche conduit à une réflexion sur les pratiques qui soutient la prise de distance et la remise en cause des habitudes quotidiennes<sup>68</sup>.

La mise à disposition de la presse professionnelle et de documents de recherche sur les enjeux actuels relatifs à notre champ professionnel (par exemple les rapports de l'ONED) nourrit également les échanges au sein des équipes.

- \* La réflexion sur les pratiques et l'accueil de stagiaires.

---

<sup>67</sup> Muta'jeunes est un groupement de partenaires territoriaux œuvrant auprès d'adolescents. Il réunit des associations de protection de l'enfance, des partenaires institutionnels notamment des territoires d'action sociale, de la pédopsychiatrie et de l'éducation et vise à partager les expériences et les réflexions cliniques pour promouvoir le partenariat au bénéfice de l'adolescent.

<sup>68</sup> La recherche engagée par Emilie POTIN au DEMOS en 2012 – 2013 a permis de faire valoir les pratiques pertinentes développées par les équipes et de dégager des propositions d'axes de réflexion vers des possibilités d'amélioration.

Je sollicite régulièrement les professionnels pour communiquer sur leur travail et leurs expériences<sup>69</sup>. Ces occasions de communication suscitent en amont des échanges, des débats, au sein des équipes, et les communicants reviennent sur leurs équipes riches des réactions et réflexions provoquées par leurs présentations. Les supports écrits de ces interventions peuvent être publiés dans le journal associatif diffusé sur tous les services de l'ADSEA29.

L'ouverture des équipes passe aussi par la mise en place d'une politique volontariste d'accueil de stagiaires en travail social, français et étrangers<sup>70</sup> mais aussi universitaires. Cette ouverture donne l'occasion aux professionnels d'être interpellés sur leurs pratiques, leurs outils d'action. Cela permet de mettre en question les outils, de revisiter les modes d'intervention. Les stagiaires ayant à mener un projet spécifique au cours de leur stage ont pu proposer de nouveaux supports, de nouvelles idées, notamment en termes d'actions collectives. Ces expériences permettent aux équipes d'envisager d'autres modes d'action.

\* La formation des professionnels.

L'utilisation du levier de la formation permet tout à la fois d'outiller les professionnels dans leur mission vis-à-vis des familles et de nouer des liens et des repères communs pour tous les professionnels exerçant en milieu ouvert.

Une formation intitulée « La bientraitance de l'utilisateur des services de l'ADSEA29 » est programmée pour la fin de l'année 2014. Cette formation d'une durée de trois journées concerne des administrateurs et des salariés. Elle vise à réinterroger les postures au regard des missions des services dans le but de progresser dans la prise en compte de l'utilisateur comme acteur central. Cette formation participe à la construction d'une culture partagée de co-construction avec l'utilisateur à l'échelle de l'association. En équipe de direction nous avons identifié 5 professionnels qui y participeront.

Pour favoriser les postures de co-construction avec les familles, j'ai proposé aux salariés des différents services de milieu ouvert une formation de 6 journées sur « les approches centrées sur les solutions ». Cette formation a permis aux participants de travailler sur leur pratique pour développer les attitudes de négociation des objectifs de changement.

---

<sup>69</sup> L'équipe du DEMOS a communiqué sur sa pratique à l'occasion d'une journée associative organisée par l'ADSEA29, l'équipe du SAFA a présenté son expérience de bilan partagé avec les familles à l'occasion d'une journée organisée par le CREAL de Bretagne, l'équipe du SEMO prépare une intervention sur les spécificités de l'AEMO à moyens renforcés pour un colloque qui se tiendra à Rennes en mai 2015.

<sup>70</sup> Au cours de ces dernières années le DEMOS et le SEMO ont accueillis des travailleurs sociaux Roumains, Espagnols et Allemands.

Au-delà des apports théoriques, cette formation s'est axée sur la mise en pratique d'outils permettant à chacun de s'approprier la démarche.

Ces actions de formation ont commencé à avoir un impact positif sur les pratiques professionnelles des personnes formées. Je souhaite les réitérer les années suivantes afin qu'elles concernent progressivement tout le personnel éducatif mais aussi les cadres fonctionnels et les chefs de service.

En lien avec l'Institut pour le Travail Educatif et Social (ITES) et le mouvement ATD Quart-Monde, et dans le cadre de la participation de l'ADSEA29 à un groupement inter associatif, une action de formation est programmée pour 2015-2016. Cette formation repose sur les travaux et les expériences menées par ATD Quart-Monde sur le partage des savoirs entre bénéficiaires des dispositifs d'action sociale et les travailleurs sociaux. « L'objectif de ce programme est de produire une méthode de rencontre et de dialogue à travers une expérience de co-formation à la connaissance réciproque et au partenariat avec les plus démunis, pour améliorer les interactions entre les différents acteurs. A partir de récits de pratique, écrits par les participants, relatant les interactions entre personnes vivant dans la pauvreté, des professionnels mandatés par leurs institutions et des décideurs politiques, les acteurs ont croisé leurs analyses et cherché quelles sont les conditions les meilleures pour être acteurs ensemble. Puis ils ont pu identifier les apprentissages à faire pour créer ces conditions, en tenant compte de la place, des compétences et du rôle de chaque groupe d'acteurs. »<sup>71</sup> Pour le travailleur social en formation, l'objectif est de comprendre ce qui se joue pour les bénéficiaires et de modifier son approche professionnelle afin de renforcer l'accompagnement, la prise en compte, la participation et la co-construction avec les jeunes et les familles.

Plusieurs membres d'une même équipe d'AEMO volontaire et désireuse de s'engager dans l'expérience seront formés, dont le chef de service, dans le but de favoriser l'efficacité de cette formation et son appropriation par les participants.

A terme, selon l'évaluation qui sera faite, cette formation est destinée à être généralisée.

### **3.2.2 Réunir les moyens matériels et humains.**

- Déployer le dispositif sur les différents sites.

La dimension départementale du dispositif du milieu ouvert m'engage à continuer à raisonner à partir de trois sites d'activité : Brest, Morlaix et Quimper. Ce fonctionnement

---

<sup>71</sup> Extrait du site internet du mouvement ATD Quart-Monde présentant les fondements de la démarche de croisement des savoirs. Consultable sur le site : <http://www.atd-quartmonde.org/Le-croisement-des-savoirs-et-des.html>

par site facilite l'accès des familles aux équipements du service et favorise également le travail partenarial sur le territoire.<sup>72</sup>

Afin de faciliter la fluidité du parcours entre AEMO « classique » et AEMO renforcée, il s'agit d'intégrer les équipes intervenant de façon renforcée sur les sites du DEMOS de Brest, de Morlaix et de Quimper. Ce projet entraîne des contraintes sur le plan matériel afin d'accueillir un nombre supplémentaire de personnes.

A Quimper la configuration des locaux est adaptée au projet.

A Brest le projet architectural va nous donner à terme les moyens d'opérer ce regroupement. Dès la validation par le conseil d'administration du principe d'un projet architectural réunissant le siège de l'association et le site de milieu ouvert brestois, un groupe de pilotage se mettra en place. Sous la direction du Président et du Directeur Général, ce groupe va élaborer le projet, en lien avec un cabinet d'architecte.

Les besoins des services en termes de locaux (surface, types) seront recensés au plus près des équipes de terrain. L'organisation des espaces devra permettre de faciliter le travail de concertation au sein des équipes et devra faciliter la démarche de mobilisation des familles. Il est important de pouvoir penser les volumes et les espaces pour pouvoir inscrire le projet dans un environnement favorable. Bien sûr les contingences techniques, financières et administratives seront des dimensions incontournables, mais le groupe de pilotage veillera à ce que le projet architectural permette d'inscrire dans l'espace la volonté de décloisonnement du travail des équipes car comme le souligne Jean René LOUBAT « définir et répartir des espaces, c'est faire des choix qui engagent des structures de communication »<sup>73</sup>.

Dans l'attente de la mise en place de ces nouveaux locaux, le site de Brest pourra occuper en plus de ses locaux actuels, un bâtiment appartenant à l'association qui est actuellement vacant suite au déménagement d'un service. Ces locaux proposent des bureaux et des salles d'animation, dont une cuisine équipée et un petit jardin, qui seront bien adaptés aux besoins de certains accompagnements. Cela nous permettra d'accueillir les nouveaux professionnels du SAFA dans des conditions satisfaisantes.

A Morlaix, les locaux du DEMOS sont adaptés mais trop exigus pour intégrer des salariés supplémentaires. Les locaux actuels du SAFA ne nous donnent pas satisfaction et ne sont pas adaptés à l'accueil du public. Une solution transitoire pourra être de louer en ville des locaux complémentaires qui pourront être mis à disposition de l'ensemble de l'équipe.

---

<sup>72</sup> Annexe 9 : Projection de la nouvelle organisation p. XV.

<sup>73</sup> Jean-René LOUBAT, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, p. 278.

Il pourrait s'agir d'un appartement ou d'une maison particulière, proposant des espaces pour des ateliers centrés sur la vie quotidienne, des salles d'activité ou d'entretien.

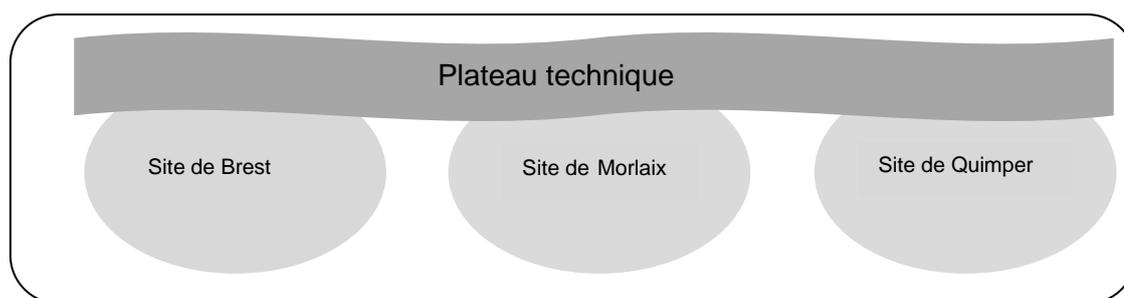
- Développer le plateau technique et coordonner les équipes.

Il me faut constituer un plateau technique commun, qui pourra être déployé en fonction des besoins évalués.

Le dispositif commun vise à développer l'interdisciplinarité et les articulations des compétences professionnelles en permettant la mise en commun du plateau technique du dispositif de milieu ouvert.

Face à la complexité des situations à accompagner, je souhaite mettre à la disposition des équipes éducatives des ressources collectives leur assurant aide et soutien technique adaptés.

A terme, pour chaque site, je souhaite aller vers un fonctionnement intégré des équipes qui permette de mobiliser les moyens de l'équipe pluridisciplinaire au profit de chaque situation.



Ce plateau technique commun sera constitué de professionnels disposant de compétences spécifiques déjà présents aujourd'hui dans l'effectif des équipes à moyens renforcés :

- Conseillère en Economie Sociale et Familiale,
- Animateur,
- Educateur technique Spécialisé,
- Techniciennes d'Intervention Sociale et Familiale.

Il s'agit de mettre ces compétences à profit de toutes les situations familiales qui le nécessitent.

Dès l'automne 2014 nous devons recruter du personnel éducatif pour développer les 20 places supplémentaires d'AEMO renforcée sur Brest. Je souhaite profiter de cette opportunité pour élargir la palette de compétences pour l'AEMO en recrutant un éducateur de jeunes enfants. Il m'apparaît en effet nécessaire de renforcer la qualité technique de nos observations et du soutien aux familles en matière de relation précoce entre les parents et leurs très jeunes enfants.

Seront également positionnés dans le plateau technique commun les médecins psychiatres qui interviennent sur les différents services ainsi que les psychologues.

Ce plateau technique transversal sera enrichi par le développement de « groupes-ressources » permettant de développer des outils et des méthodes d'intervention dans des problématiques spécifiques. Ainsi les expertises disponibles dans les équipes pourront être mises au service de tous les professionnels. Je pense en particulier à la mise en place d'un groupe ressource sur la médiation des conflits conjugaux. Ce groupe, constitué de quelques professionnels qui ont suivis une formation spécifique (médiateur familial, praticien systémique) va proposer une « approche médiation » qui sera une ressource supplémentaire pour les équipes de milieu ouvert<sup>74</sup> ; ou encore de professionnels ayant développés des compétences dans les animations collectives.

Les besoins ayant été repérés et évalués au sein des équipes, le plateau technique transversal sera activé pour une intervention déterminée dans le temps venant compléter et soutenir l'action du référent éducatif par des formes de co-intervention ou par la proposition d'activité de jour à destination des enfants ou plus largement des familles.

L'encadrement du plateau technique et la régulation de l'activité seront sous la responsabilité d'un chef de service. Au regard des différentes charges d'activité, je délèguerai cette mission au chef de service qui encadre la plus petite des équipes à moyens renforcés.

En fonction des besoins observés et évalués au sein de l'équipe, le chef de service valide l'activation du plateau technique selon les étapes suivantes :

1. Evaluation des besoins au sein d'une équipe à partir d'une fiche projet qui rend compte des besoins observés et détermine des objectifs de travail.
2. Validation par le chef de service qui prend attache auprès du chef de service coordinateur du plateau technique pour mobiliser les moyens adéquats sur une durée déterminée.
3. L'intervention est mise en œuvre.
4. Les effets sont co-évalués (évaluation de(s) l'intervenant(s) du plateau technique, évaluation par les usagers, évaluation par les observations du référent éducatif de l'équipe ayant sollicité l'intervention).

---

<sup>74</sup> Annexe 10 : L'approche médiation p. XVI.

La co-évaluation est déterminante pour permettre la prise en compte de la complexité des situations en croisant les regards dans une logique interdisciplinaire.

Le chef de service fait remonter à l'équipe de direction les difficultés qu'il peut rencontrer dans la mise en œuvre des moyens humains nécessaires. Les arbitrages sont réalisés en équipe de direction.

Ce projet se développe à moyens constants (y compris les moyens alloués pour l'extension du SAFA qui seront déployés en fin d'année 2014). Pour être opérationnel, il demandera aux chefs de service de coopérer entre eux pour que l'orchestration des ressources permette cette synergie sans peser sur le taux d'encadrement éducatif des mesures. Ce projet nécessite de considérer que les équipes ont en charge un nombre de mesures constant mais que le ratio de mesures confiées à un intervenant social peut varier (nous parlerons de « décharge ») pour lui permettre de s'engager dans le plateau technique commun. Le ratio de 28 mesures par intervenant éducatif à temps complet pour une mesure « classique » et de 6 à 12 pour une mesure « renforcée » restent des repères qui permettront de cadrer ces ajustements.

- Négocier avec les prescripteurs, les financeurs et les partenaires :

- Négocier dans le cadre du nouveau CPOM

Le contrat pluriannuel qui lie les services socioéducatifs de l'ADSEA29 et le Conseil Général arrive à terme au 31 décembre 2015. En juin 2015 seront négociés avec les instances départementales les termes d'un nouveau contrat pour 5 ans.

Ces négociations sont menées par le Président, le Directeur Général et la Directrice Administrative et Financière. Bien entendu ces négociations sont préparées en amont au sein du Comité de Direction et du Conseil d'Administration.

Pour permettre le déploiement du dispositif de milieu ouvert, l'intégration du SAFA dans le CPOM est un élément incontournable. Le principe de cette intégration semble acquis, tant à l'interne de l'association qu'au niveau des décideurs du Conseil Général. Nos interlocuteurs du département sont sensibles à la notion d'équité territoriale : la mutualisation des moyens permet d'apporter des réponses à l'ensemble des familles, quels que soient les territoires concernés. Cette égalité de traitement est un argument fort pour le Conseil Général. Toutefois les appels à projet sur l'AEMO à moyens renforcés ont dédiés des moyens à des territoires spécifiques. Il s'agira lors de la négociation du CPOM de valider l'extension de ces moyens en direction de tous les sites d'intervention.

La question du maintien de prix de journée différenciés en fonction des prestations « classiques » ou « renforcées » est d'ores et déjà posée par les services départementaux. Si le fonctionnement en CPOM permet de disposer d'une dotation

globale unique, les responsables des finances départementales souhaitent que les budgets soient retraités pour que continuent à apparaître des prix de journées spécifiques. Ils argumentent leur exigence par le fait qu'il nous faut notamment refacturer aux départements extérieurs les prestations réalisées pour le compte de tribunaux autres que ceux de Brest et Quimper.

- Optimiser le partenariat avec les territoires d'action sociale.

L'équipe de direction va s'appuyer sur les rencontres régulières organisées dans le cadre de la « charte partenariale de coordination » entre les services habilités à exercer des mesures d'AEMO et les territoires d'action sociale du département, pour développer le partenariat au service des enfants et des familles. Une grande partie des situations familiales accompagnées en AEMO sont également connues des services sociaux des territoires qui déploient en parallèle des aides ponctuelles ou régulières à destination des enfants ou des adultes (aides financières, suivis dans le cadre du contrat d'insertion, accueil provisoire ou judiciaire d'un enfant de la fratrie,...). Une coopération renforcée permettra de développer la synergie entre les intervenants et de mieux répartir les rôles dans les limites des missions respectives.

Des réunions associant sur chaque territoire les chefs de service et les responsables des équipes départementales sont programmées de septembre à décembre 2014. Elles doivent permettre de construire et d'expérimenter des outils souples et réactifs, favorisant la synergie entre les acteurs, dans l'objectif de travailler autour de projet commun pour les familles. Ces outils ne devront pas alourdir le fonctionnement par des protocoles coûteux en temps et en énergie.

- Etablir une convention avec le Secours Populaire.

Après les premiers contacts pris en 2014 avec les responsables locaux du Secours Populaire de Brest, je vais poursuivre en 2015 le travail de négociation avec la Fédération du Finistère pour établir une convention encadrant l'accueil d'enfants, accompagnés en milieu ouvert, par des familles bénévoles pour des temps de week-end ou de vacances. Cette convention permettra de définir les responsabilités de chaque organisation, de définir un volume d'activité et de préciser les outils de la mise en œuvre de l'accueil de l'enfant, notamment concernant l'implication de ses parents.

Le développement de cette possibilité d'accueil bénévole sur des temps de loisirs est une première étape avant d'envisager un dispositif d'accueil périodique ou exceptionnel.

### **3.2.3 Mettre en place une phase expérimentale.**

En m'inspirant des travaux de Kurt LEWIN sur le changement, il m'apparaît que les organisations peuvent évoluer en effectuant des changements successifs, mais doivent pour cela posséder un climat social propice à cette dynamique. Les processus de changement sont facilités par un type d'autorité formelle qui s'appuie sur la concertation ou sur la participation. De plus, le cœur du projet vise à proposer un dispositif qui a l'ambition de développer la participation et l'implication des familles dans les mesures éducatives, tout en soutenant les professionnels dans leur mission. Il m'apparaît essentiel dans un souci de cohérence et d'efficacité d'impliquer l'ensemble des professionnels, dans la co-construction de ce projet.

Pour favoriser l'adhésion au changement et mobiliser les professionnels il m'apparaît nécessaire de proposer une phase d'expérimentation qui permettra d'initier les changements. Pour que les professionnels se saisissent des enjeux du changement qui ne sont pas perçus par l'ensemble des acteurs aujourd'hui il me faut créer les conditions pour que ces modifications soient envisagées de façon positive. Le projet doit apporter aux professionnels des modes d'organisation et des outils qui permettent de les soulager face aux conditions de travail de plus en plus exigeantes de l'AEMO.

Cette phase d'expérimentation débutera à l'automne 2014 et durera six mois.

Chaque chef de service sera responsable du pilotage d'un groupe projet. Ces groupes réuniront des professionnels volontaires émanant de différentes équipes dont les psychologues. Chaque groupe aura en charge un des axes du projet pour lequel il devra expérimenter des outils et des actions.

- \* Elaborer des outils de co-construction avec les familles.
- \* Optimiser l'utilisation des compétences du plateau technique.
- \* Développer des actions collectives à destination des familles.
- \* Développer des outils dynamisant le partenariat avec les travailleurs sociaux des territoires d'action sociale.
- \* Constituer des groupes ressource transversaux inter services.
- \* Permettre la continuité des interventions entre intervention « classique » et renforcée ainsi que sa réciproque.

Chaque groupe pourra aussi s'appuyer sur des visites permettant de découvrir des expériences menées par des équipes de milieu ouvert d'autres départements.

Pour chaque expérimentation, le groupe concerné élabore une fiche projet qui détaille l'action menée et l'évalue<sup>75</sup>.

Cette fiche projet est retransmise à l'équipe de direction qui la valide et assure sa diffusion auprès des équipes par l'intermédiaire des chefs de service.

Parallèlement, je rends compte des expériences engagées et des résultats obtenus auprès du Conseil de Direction de l'ADSEA29 afin d'associer l'équipe dirigeante de l'association tout au long de la phase d'expérimentation.

Cette phase d'expérimentation favorise l'implication des professionnels et permet de concrétiser les principaux axes du projet. Les résultats obtenus, consignés dans les fiches projet, contribuent à rendre lisible tant à l'interne qu'à l'externe les modifications proposées.

A la fin de la période d'expérimentation je m'appuierai sur ces éléments pour poursuivre la communication en direction de nos partenaires, en particulier des magistrats et des services du Conseil Général, afin de les informer des avancées du projet et de recueillir leurs avis.

### **3.3 Ecrire le projet et l'évaluer.**

Après le temps de l'expérimentation et du développement de synergies entre les équipes, il s'agira de mobiliser les acteurs dans l'écriture d'un projet commun à l'ensemble du dispositif de milieu ouvert.

Pour reprendre la définition que propose Patrick LEFEVRE « Le projet institutionnel est fédérateur et constitutif de l'identité et de la culture d'établissement. Il permet de sortir des logiques cloisonnées, et unifie une ouverture des services et des professionnalismes dans l'établissement. Il permet la mutualisation des compétences et l'accroissement de l'efficacité collective et individuelle. »<sup>76</sup>

Parmi les différentes finalités du projet d'établissement<sup>77</sup>, je souhaite plus particulièrement tirer profit de :

La dimension identitaire du projet: les différents acteurs qui de réfèrent à des services juxtaposés vont maintenant se référer à un dispositif.

La dimension symbolique du projet : le projet formalisé permet à l'ensemble des protagonistes de se repérer autour d'un sens commun pour la mission et pour l'action.

---

<sup>75</sup> Annexe 11 : Fiche Projet p. XVIII.

<sup>76</sup> Patrick LEFEVRE, *op. cit.*, p. 245.

<sup>77</sup> *Ibid.*, p. 200.

La dimension culturelle du projet : à travers le projet commun, il s'agit d'entretenir des valeurs communes, un sentiment d'appartenance.

### **3.3.1 Engager tous les acteurs dans la constitution d'une base de travail commune.**

La démarche de formalisation du projet doit être soutenue par une dynamique qui engage tous les acteurs, en proposant différents niveaux d'implication, au risque sinon de ne rester qu'une utopie, un leurre, ne permettant pas de constituer la référence institutionnelle visée.

L'écriture d'un projet commun vise à garantir les bases nécessaires à la configuration de la nouvelle organisation. Le choix de la méthode et l'animation des phases de réflexion et d'écriture sera de la responsabilité de l'équipe de direction.

Le projet du dispositif de milieu ouvert se situe au cœur du projet associatif. Afin de bien situer cette dimension, il me semble nécessaire pour initier ce travail, de proposer une réunion plénière des personnels du DEMOS, SAFA et SEMO, associant le Directeur Général et les administrateurs chargés du milieu ouvert. A cette occasion, outre la formulation des buts visés par la démarche, il s'agit également de présenter la méthode retenue.

- animer la phase d'écriture du projet.

Pour cela une organisation articulant un groupe de pilotage et des groupes de travail thématiques me semble adaptée.

Je vais présider le groupe de pilotage composé de représentants des groupes de travail et de membres du Conseil d'Administration (je pense aux deux personnes plus particulièrement chargées du suivi du milieu ouvert). Ce groupe aura pour mission de prendre en compte les propositions et de valider les outils élaborés.

Le groupe de pilotage se réunira mensuellement et veillera au respect du calendrier prévu.

L'écriture finale du projet est de ma responsabilité, il m'importe en effet de veiller à la cohérence finale de l'écrit en unifiant sa présentation.

En équipe de direction nous allons définir les thèmes des groupes de travail associant des professionnels des différents services. Ces groupes seront animés par les chefs de service.

Ces groupes de travail devront notamment travailler sur :

- \* La création d'un référentiel de bonnes pratiques interne au dispositif.
- \* L'élaboration des outils de diagnostic et de projet partagé en amont, pendant et à l'échéance de la mesure.
- \* Le développement d'actions collectives vis-à-vis des enfants et des familles.
- \* La construction d'outils permettant l'activation d'un plateau technique commun.

Pour avancer dans leurs travaux et leurs propositions, les groupes s'appuieront sur :

- \* Les fiches projet et les comptes rendu des visites de la phase d'expérimentation
- \* Les projets initiaux des DEMOS, SEMO, SAFA
- \* Les recommandations de l'ANESM notamment « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » publiée en mai 2010, « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement » publiée en décembre 2008, « L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/ jeune majeur en cours de mesure » publiée en mai 2013.
- \* Les rapports d'évaluation internes des services et les rapports des évaluations externes de ces services.

Les différents groupes rendront compte de leurs travaux au groupe de pilotage à intervalles réguliers. Cela me permettra d'informer régulièrement les chefs de service de l'avancement des travaux afin qu'ils relaient à leur tour ces informations auprès des professionnels de leurs équipes.

- Associer les familles.

Je vais m'appuyer sur le Conseil de Vie Sociale (CVS) pour informer et associer les représentants des usagers à la dynamique du projet. Dès l'automne 2014, les finalités du changement souhaité et la méthode de mise en œuvre du projet seront mis à l'ordre du jour du CVS. L'avis et les réflexions des usagers seront recueillis et retranscrits dans le compte rendu de réunion. la CVS sera ensuite tenu régulièrement informé de l'avancée des travaux, un ou plusieurs de ses membres étant intégrés au comité de pilotage.

Toutefois seul le site du DEMOS de Brest a mis en place un CVS. Pour associer les familles et les jeunes accompagnés par tous les services et sur tous les sites, il me faut mettre en place une communication générale à destination du public.

Pour cela le groupe de pilotage va être chargé de construire un questionnaire qui sera remis directement à chaque famille concernée par une mesure d'AEMO. Ce questionnaire reprendra les principaux axes du changement visé, et interrogera les différents acteurs familiaux sur leur intérêt et leurs attentes vis-à-vis des projets présentés. Il devra laisser la

place aux propositions des familles. Un questionnaire unique sera destiné aux adultes et aux adolescents ; le groupe de pilotage devra réfléchir aux modalités d'interrogation des enfants plus jeunes.

Ces questionnaires seront dépouillés et analysés par le groupe de pilotage.

Les résultats seront présentés aux familles à l'occasion d'une réunion qui sera proposée sur chaque site afin de faciliter la participation du plus grand nombre.

Les premières expériences ont montré qu'un fonctionnement de type « assemblée générale » des parents n'était pas pertinent. Par contre il est plus efficient de proposer aux familles un moment convivial (nous avons expérimenté le « café des parents » ou le « goûter crêpes » animé par des usagers) où les parents et les enfants ont, sur chaque site, l'opportunité de me rencontrer ainsi que les professionnels et l'encadrement de proximité. Ce moment de rencontre permettra de présenter un retour des questionnaires, et de faire apparaître leur utilité dans l'avancée du projet.

- Impliquer les partenaires.

Il s'agit d'enrichir le projet par la prise en compte des réflexions et des attentes de notre environnement. Cette dynamique d'implication commence très tôt, dès la phase initiale d'interrogation de nos partenaires sur leur position vis-à-vis du changement préfiguré que j'ai présenté plus haut.

Une fois le pré-projet validé dans ses grands principes, je vais communiquer en direction notamment des services du Conseil Général et des magistrats sur les résultats et les enseignements de la phase d'expérimentation.

Quand le projet sera formalisé, les outils et les référentiels travaillés seront présentés aux partenaires selon un plan de communication défini avec la Direction Générale.

### **3.3.2 Développer le pouvoir d'agir des familles en les mobilisant.**

- Par la construction d'outils favorisant la co-construction.

Il s'agit d'impulser une modification dans les postures professionnelles pour favoriser une place active des acteurs familiaux dans la mise en œuvre des solutions éducatives.

L'enjeu est d'amener tous les professionnels à « appréhender la participation à l'évaluation comme un droit des usagers et comme une obligation institutionnelle. »<sup>78</sup>

Pour cela je vais impulser la mise en place d'outils d'accompagnement centrés sur la situation de l'enfant permettant la co-évaluation.

---

<sup>78</sup> ANESM : *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*, p. 43.

Ces outils permettront de garantir une équité de traitement entre les situations, quels que soient les intervenants. Ils s'appuieront sur un diagnostic initial croisant les observations des professionnels et celles des enfants et des parents sur trois dimensions : le développement de l'enfant (santé, éducation, socialisation) les capacités parentales (stabilité des parents, stimulation de l'enfant) les facteurs environnementaux et socioéconomiques (habitat, revenus, famille élargie, réseau social).

Pour les professionnels il s'agira de construire une grille d'observation reprenant les dimensions présentées ci-dessus. Cette grille sera renseignée au début de la mesure, au cours de la réunion de l'équipe éducative.

A cette grille seront associés des outils d'autoévaluation à destination des enfants et des parents.

A partir de ces éléments, les objectifs et les moyens d'intervention seront définis et présentés aux enfants et aux familles. La formalisation des objectifs et des moyens d'action doit permettre aux acteurs familiaux de mieux positionner le sens de la mesure éducative.

Les grilles d'observation et les supports d'autoévaluation seront pensés non pas dans une visée diagnostique mais dans une intention de participation des usagers à la définition des objectifs et à la recherche, avec les professionnels, des moyens d'action pour que la situation évolue.

Ils favoriseront l'implication des bénéficiaires par une perception plus claire des objectifs visés, des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus.

L'activation des moyens du plateau technique, le passage à une intervention renforcée ou le retour à un accompagnement classique, sont négociés avec les acteurs familiaux dans le cadre des objectifs formalisés.

- En développant des modalités d'accompagnements collectifs pour les jeunes et les familles

Je vais proposer la mise en place de soirées thématiques, conduites par un intervenant extérieur formé aux techniques de théâtre forum et d'animation coopératives. Les thèmes de ces soirées seront choisis par les équipes éducatives en fonction des problématiques rencontrées par les enfants et les parents. Les enfants ou les familles concernées seront invités à participer par les référents. Pour faciliter la participation des parents, des membres de l'équipe éducative seront présents dans les locaux du service et pourront prendre en charge les jeunes enfants.

L'objectif de ces rencontres collectives est de susciter le débat entre les parents ou entre les enfants, de dégager les personnes de leurs situations singulières en échangeant avec

des interlocuteurs qui rencontrent des problèmes similaires, d'échanger sur les solutions expérimentées par les participants.

Je suis convaincue de l'intérêt de faire appel au partenariat dans l'animation de ces temps. J'ai prévu de réserver un budget annuel de 1000 € pour permettre la mise en place régulière de temps d'animation collectifs en collaboration avec l'association Alter Ego proposant des supports d'animation de « théâtre forum ».

Je vais demander à chaque équipe de proposer un groupe de parole à destination des parents et/ou des enfants. Chaque équipe définira un thème en fonction des besoins et/ou des demandes qu'elle aura repérés. Ce groupe sera animé par des membres de l'équipe (travailleurs sociaux et psychologues) sur un rythme au moins trimestriel.

Je vais également proposer des modalités de participation collective pour permettre une rencontre directe entre les familles et les équipes éducatives. Pour cela des temps réguliers de rencontre « parents – équipe » seront organisés autour d'un moment convivial. Tous les trimestres, autour d'un goûter ou d'un café, les familles/les enfants accompagnés seront invités à rencontrer l'équipe éducative. Ce sera l'occasion de présenter les projets des rencontres collectives, les groupes de parole et d'interroger les usagers sur leurs attentes.

### **3.3.3 Evaluer l'effectivité et l'efficience du projet.**

Je conçois l'évaluation comme une occasion de prouver la pertinence des actions conduites dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité, et une occasion de donner de la visibilité au projet mis en œuvre. Plus qu'un contrôle ou qu'une normalisation des pratiques, il s'agit pour moi de considérer l'évaluation comme une posture qui traverse l'intégralité du projet, l'évaluation étant présente dès les phases exploratoires et expérimentales.

Pour suivre et réguler les étapes de la mise en œuvre opérationnelle du projet et pour évaluer ses effets, il est nécessaire de construire les supports de l'évaluation (méthode et indicateurs) ainsi que son calendrier.

- Définir la méthode et le calendrier pour évaluer l'opérationnalité du projet.

L'évaluation va traverser l'ensemble des étapes du projet et concerner l'ensemble des acteurs impliqués dans le changement.

Le groupe de pilotage est l'instance qui réunit les éléments permettant d'évaluer la réalisation du changement. Ces éléments doivent permettre de contrôler l'état d'avancement du projet sur l'année et demi consacrée à sa mise en œuvre effective.

En ce qui concerne la mise en œuvre opérationnelle du projet, le groupe de pilotage devra notamment vérifier que :

- Les moyens nécessaires au projet ont bien été acquis, réunis et mobilisés.
- Les décisions ont bien été prises et validées aux différents niveaux.
- Les échéances ont bien été respectées au regard du planning.

Le groupe pourra être amené à travailler sur un réaménagement des échéances si les circonstances obligent à revoir la planification globale de la mise en œuvre.

Pour opérer ce contrôle et réguler, le groupe s'appuiera sur un tableau prévisionnel recensant les différentes phases du projet.

Afin de définir les temps de l'évaluation et les critères, j'ai élaboré un tableau de bord reprenant les différentes étapes du projet telles que présentées ci-dessus, en situant les objectifs visés, leur temporalité, les acteurs concernés et les indicateurs d'évaluation<sup>79</sup>.

Ce document sera actualisé au cours des réunions du groupe de pilotage, ce qui permettra de visualiser l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet.

- Evaluer les impacts du projet.

L'analyse d'impact est déterminante. Elle vise à s'assurer que les effets observés vont bien dans le sens des objectifs visés. Une fois le projet en place, une analyse annuelle de l'impact des changements proposés sera opérée.

L'évaluation de l'impact doit croiser des informations qualitatives et quantitatives émanant de toutes les parties impliquées dans le projet c'est-à-dire les salariés, les familles et enfants concernés ainsi que les partenaires.

Dans ce projet deux dimensions sont à évaluer pour mesurer l'impact du projet.

La première concerne l'objectif central du changement qui vise à mobiliser les familles pour éviter la dégradation des situations des enfants et sortir de l'aide contrainte.

Nous allons repérer l'effectivité de la mobilisation familiale de façon quantitative en constatant la réalité de l'implication des parents (et de l'enfant) à travers les critères suivants :

- Les parents/enfants ont participé à l'autoévaluation diagnostic initiale, en cours de mesure, en fin de mesure.
- Les parents/enfants ont honoré les rendez-vous convenus avec les intervenants de l'AEMO.
- Les parents/enfants ont participé à des actions collectives proposées.

---

<sup>79</sup> Annexe 8 : Plan pluriannuel de conduite du changement p. XIII.

- Les parents ont pris une place active dans l'accompagnement de leur enfant autour de :
  - La santé (suivi médical, prise de rendez-vous)
  - La scolarité (scolarisation régulière de l'enfant, rencontre avec l'équipe enseignante, soutien aux apprentissages)
  - La socialisation (relations avec les pairs, inscription sur une activité)

La dimension quantitative ne peut être une indication signifiante si elle n'est pas mise en perspective. Pour reprendre les propos de M JAEGER la quantification dans le processus d'évaluation est à comprendre comme une tentative « de saisir un ensemble de données dont il importe surtout de dégager le sens »<sup>80</sup>.

Pour pouvoir évaluer l'impact de la mobilisation des familles sur l'épanouissement de l'enfant, il nous faut partir du diagnostic initial permettant de situer les difficultés rencontrées par les enfants et le niveau d'implication des familles sur des critères précis. Ce même document diagnostic repris en fin de mesure, doit permettre de mesurer les changements opérés dans la dynamique familiale et d'observer les effets sur le mieux-être de l'enfant.

Au regard de la diversité des situations familiales et des problématiques des enfants, seuls les intervenants éducatifs qui interviennent au plus près de la situation peuvent définir et observer les critères les plus adaptés. Les référents éducatifs, avec le soutien de technique de l'équipe éducative, à travers les réunions de projet d'action éducative en début de mesure et les temps de synthèse, ont donc un rôle central dans cette dimension de l'évaluation.

La seconde dimension à évaluer concerne l'impact du projet sur les postures et les pratiques des professionnels.

Les évolutions dans les pratiques peuvent être repérées en quantifiant :

- Le nombre de passage entre mesure classique et mesure renforcée et la réciproque.
- Le nombre d'accueils occasionnels, de relais ou d'activités de jour proposés aux familles.
- Le nombre d'activités collectives proposées et nombre de familles concernées.
- Le nombre de demandes d'activation du plateau technique et les types de demande.

---

<sup>80</sup> Marcel JAEGER, *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, p. 208.

Ces chiffres ne sont que des indicateurs qui permettront d'apprécier une tendance. Ils devront être croisés avec des sources d'information plus qualitatives qui permettront de recueillir l'appréciation des équipes, des usagers et des partenaires.

En direction du personnel il s'agira d'élaborer un questionnaire de satisfaction annuel.

En direction des usagers les questions concernant l'appréciation de la prestation proposée sont intégrées au questionnaire transmis à la fin de mesure. Ce questionnaire devra être revisité et surtout traité annuellement. Ce travail sera porté par le Conseil de Vie Sociale.

Les résultats appréciés annuellement seront portés à la connaissance de nos partenaires, notamment par le rapport d'activité annuel. L'interrogation directe de nos partenaires sur leur appréciation des effets du dispositif aura lieu dans le cadre de la démarche continue d'évaluation interne de la qualité.

## **Conclusion**

Pour mener à bien ce projet il m'apparaît nécessaire de mettre en cohérence mon mode de management avec les finalités du projet. Bien sûr, comme toute situation de changement, la mise en œuvre du projet donnera lieu à un certain nombre de tensions et de résistances. Au-delà des visées stratégiques, il s'agira de répondre, avec l'ensemble des cadres de direction, aux questions techniques, quotidiennes, soulevées par la mise en place de nouveaux outils, de nouvelles façons de faire qui auront d'autant plus de chances d'être acceptés s'ils apparaissent comme de réels appuis pour les professionnels dans l'exercice de leur mission. Reprenant les propos de Daniel GACOIN je considère qu'« une direction se doit de croire en la capacité d'apports des professionnels. »<sup>81</sup> Le développement de ce dispositif intégré de milieu ouvert, souple et réversible, favorisant la co-construction avec les familles, nécessite de prendre en considération la créativité des professionnels et de donner à l'organisation et à ses acteurs le temps du changement pour favoriser le pouvoir d'agir des familles dans l'intérêt de l'enfant.

---

<sup>81</sup> Daniel GACOIN, « Formes organisationnelles nouvelles, transformation des modes de direction » in *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, p. 171.

## Conclusion

Aider les parents à répondre aux besoins de leurs enfants est depuis toujours le cœur de la mission du milieu ouvert.

Si l'objectif ne change pas, l'évolution des attentes sociétales oblige par contre à interroger la forme que doit prendre cette aide. L'enjeu est aujourd'hui de respecter les compétences que possèdent les familles pour co-construire avec les enfants et leurs parents un projet d'accompagnement. Il est aussi de proposer des réponses adaptées et des parcours personnalisés pour des enfants aux prises avec des situations familiales complexes.

Ces évolutions invitent les associations et les services de protection de l'enfance à réinterroger leur organisation interne, leurs outils et leurs pratiques professionnelles. Face aux contraintes financières liées aux limites des budgets alloués à la protection de l'enfance, nos organisations doivent poursuivre l'amélioration de leur offre de service sans compter sur des moyens supplémentaires. C'est pourquoi le projet que je propose prend en compte cette contrainte en s'appuyant stratégiquement sur l'optimisation des ressources internes et sur le développement des partenariats externes.

Ce mémoire a été l'occasion pour moi d'analyser les forces et les faiblesses de l'offre de service en milieu ouvert proposée par l'ADSEA29. L'analyse du contexte externe m'a permis de repérer les opportunités et les leviers d'action permettant la construction d'un dispositif souple et réactif, mieux outillé pour faire face à la complexité et travaillant en partenariat étroit avec tous les acteurs concourant à la protection de l'enfance sur le territoire finistérien.

Tout projet, aussi pensé soit-il, est mis au défi de sa mise en pratique. En effet, comme le souligne Jean-Pierre BOUTINET, « la mise en pratique implique continuellement la gestion des écarts entre ce qui est projeté et ce qui est réalisé, les imprévus auxquels faire face, les obstacles à surmonter, les décisions opportunes à prendre »<sup>82</sup>.

Ici mon rôle de directrice est de prendre en compte ces aléas en gardant le cap pour garantir que les écarts restent tolérables car ils ne remettent pas en question l'objectif central du projet.

---

<sup>82</sup> Jean-Pierre BOUTINET, *Anthropologie du projet*, p. 265.

Le développement du dispositif de milieu ouvert va se déployer dans le temps. Cette temporalité permettra progressivement aux professionnels de s'approprier les nouveaux outils, de développer les coopérations et l'interdisciplinarité au profit de la mobilisation des familles. Il ne s'agit pas de remettre en cause les compétences mises en œuvre aujourd'hui dans les services mais d'innover. Si l'invention signe la découverte d'une chose nouvelle (que cette chose soit matérielle ou soit une idée, un concept) l'innovation, elle, intervient quand des personnes ou des groupes s'approprient la nouveauté et l'intègrent dans les pratiques sociales ou professionnelles afin de l'utiliser largement. Comme le souligne Pascale BREUGNOT, « l'innovation recouvre l'idée d'une réponse à une adaptation jugée nécessaire, par des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles. Innover ne veut pas dire faire du nouveau, mais faire autrement en proposant une alternative, une meilleure adéquation des réponses à des besoins reconnus. »<sup>83</sup>

En prenant appui sur l'histoire de l'établissement, sur les compétences à l'œuvre et sur ses capacités de conviction, le métier de directeur consiste à soutenir l'innovation, à fédérer autour d'un projet associant tous les acteurs, en articulant les mécanismes contradictoires que sont la recherche de stabilité d'un côté et l'adaptation au changement de l'autre.

Un projet n'est jamais tout à fait bouclé dans le sens où il donne naissance à d'autres idées qui viennent l'enrichir et le prolonger.

L'analyse des besoins des usagers m'amène dès aujourd'hui à proposer au Conseil de direction de l'association d'engager la réflexion sur deux autres axes :

- Le développement d'accueils relais ou occasionnels pour les enfants pour soulager les familles dans une optique de prévention des tensions familiales et de socialisation des enfants.
- Le développement de modalités d'intervention permettant de favoriser la réversibilité des mesures d'une intervention judiciaire à une aide amiable.

A un horizon de cinq ans, une fois ces projets élaborés au niveau associatif et avec nos partenaires, de nouveaux outils ou de nouvelles coopérations pourraient enrichir notre offre de service et faire l'objet d'une négociation dans le cadre du renouvellement du CPOM.

---

<sup>83</sup> Pascale BREUGNOT, *Les innovations socioéducatives*, p. 28.

---

## Bibliographie

---

### Ouvrages, articles.

- ASTIER I., 2007, *Les nouvelles règles du social*, Paris : PUF, 200 p.
- BOUAMAMA S., CHERONNET H., 1998, *L'AEMO au carrefour de ses valeurs*, La Capelle les Boulogne : ACCIMA, 140 p.
- BOUQUET B., JAEGER M., SAINSAULIEU I., 2007, *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 304 p.
- BOUTIN G., DURNING P., 2008, *Enfants maltraités ou en danger : l'apport des pratiques socio-éducatives*, Paris : L'Harmattan, 252 p.
- BOUTINET J-P., 1990, *Anthropologie du projet*, Paris : Presses Universitaires de France, 300 p.
- BREUGNOT P., 2011, *Les innovations socioéducatives*, Rennes : Presses de l'EHESP, 315 p.
- DE GAULEJAC V., 1996, *Les sources de la honte*, Paris : Desclée de Brouwer, 315 p.
- DURNING P., 2006, *Education familiale. Acteurs, processus et enjeux*, Paris : PUF, 290p.
- DURNING P., CHRETIEN J., 2001, *L'AEMO en recherche : l'état des connaissances, l'état des questions*, Vigneux-sur-Seine : Matrice, 293 p.
- EHRENBERG A., 2001, *L'individu incertain*, Paris : Hachette littératures, 351 p.
- FOUCAULT M., 2002, *Surveiller et punir*, réédition, Paris : Gallimard, 360 p.
- GACOIN D., 2011, « Formes organisationnelles nouvelles, transformation des modes de direction », in BATIFOULIER F. / éd., *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, pp. 145-172.
- GACOIN D., 2010, *Conduire des projets en action sociale*, Paris : Dunod, 260 p.
- GASPAR J-F., 2012, *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux*, Paris : La Découverte, 240 p.
- GREVOT A., 2001, *Voyage en protection de l'enfance, une comparaison européenne*, CNFE-PJJ, La Documentation Française, 327 p.
- HUYETTE M., DESLOGES P., 2009, *Guide de la protection judiciaire de l'enfant*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 536 p.
- JAEGER M., 2011, *Usagers ou citoyens ? De l'usage des catégories en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 272 p.
- JAEGER M. / éd., 2013, *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 1248 p.

« *Place des familles en protection de l'enfance – les non-dits* », Journal de l'Action Sociale, 06-07/2010, n°148, pp. 17-22.

JANVIER R., 2013, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Issy Les Moulineaux : ESF, 127 p.

JANVIER R., 2013, « Repolitiser l'action sociale : une nouvelle conception des organisations », Intervention cycle Economie et Solidarités, Sciences Po, Paris, 15 janvier 2013, [visitée le 9 juin 2014], disponible sur internet : [www.rolandjanvier.org](http://www.rolandjanvier.org) .

LAVOUE J., 2000, *Eduquer avec les parents*, Paris : L'Harmattan, 271 p.

LE BOSSE Y., 2003 « La surdétermination des compétences parentales dans les mandats de protection de la jeunesse : un exemple d'aliénation ordinaire », *Sauvegarde de l'enfance*, n° 1-2, pp. 49-56.

LEFEVRE P., 2003, *Guide de la fonction de directeur d'établissement*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 405 p.

LEGENDRE M., 2012, « ATD quart-monde », in COLLECTIF PAS DE 0 DE CONDUITE / éd., *La prévention prévenante en action*, Toulouse : Erès, 248 p.

LOUBAT J-R., 2014, « Qu'est-ce qu'une « organisation intelligente ? », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2847, pp. 32-33.

LOUBAT J-R., 2009, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 354 p.

MASLOW A., 1954, *Motivation and Personality*, Traduction française, 2008, *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris : Eyrolles, 383 p.

PEETERS H., CHARLIER P., 1993, « Contributions à une théorie des dispositifs », in *Le Dispositif. Entre usage et concept*, Hermès, n°25, pp. 15-25, disponible sur internet : <http://documents.irevues.inist.fr>.

PERETTI J-M., 2013, *Gestion des ressources humaines*, 19<sup>ème</sup> édition, Paris : Vuibert, 272 p.

SAVOUREY M., 2009, « Les approches de la médiation en protection de l'enfance », *Journal du Droit des Jeunes*, n°289, pp. 26-32.

STRAUSS A., 1991, *La trame de la négociation*, Paris : L'Harmattan, 319 p.

TETARD F., « Les Sauvegardes de l'enfance dans leur rapport avec la loi 1901 : ni tout à fait privées, ni tout à fait publiques » in *Sauvegarde de l'enfance* Vol 56, n°3, sept. 2001, pp. 116-130.

VALLERIE B., 2012, *Interventions sociales et empowerment*, Paris : L'Harmattan, 192 p.

VALLERIE B., LE BOSSE Y., 2003, « Le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités : étude appliquée à une situation de suppléance familiale », *Sauvegarde de l'enfance*, n° 4-5, pp. 144–155.

### **Rapports, thèses, mémoires.**

AGENCE NATIONALE POUR L'EVALUATION SOCIALE ET MEDICOSOCIALE, Avril 2013, *Recommandation des bonnes pratiques professionnelles : L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*, disponible sur internet : <http://www.anesm.sante.gouv.fr>, 77 p.

COMMISSION NATIONALE CONSULTATIVE DES DROITS DE L'HOMME, juin 2013, *Avis sur le droit au respect de la vie privée et familiale et les placements d'enfants en France*, disponible sur internet : <http://www.cncdh.fr/fr/publications/avis-sur-le-droit-au-respect-de-la-vie-privee-et-familiale-et-les-placements-denfants>.

COUR DES COMPTES, octobre 2009, « La protection de l'enfance », *Rapport public thématique*, Paris : La documentation Française, [visitée le 26.12.2013], disponible sur internet : <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/La-protection-de-l-enfance>.

DEQUESNE G., 2006, *Vulnérabilité relationnelle et contexte social de familles dites dysfonctionnelles par les services de protection de l'enfance : une approche de la maltraitance*. Thèse de doctorat de sociologie : Université de Caen, 404 p.

GROUPE D'APPUI A LA PROTECTION DE L'ENFANCE, avril 2013, *La médiation familiale dans le contexte de la protection de l'enfance*, 10 p, disponible sur internet : <http://www.reforme-enfance.fr>.

GROUPE D'APPUI A LA PROTECTION DE L'ENFANCE, septembre 2011, *La notion d'intérêt de l'enfant dans la loi réformant la protection de l'enfance*, 16 p, disponible sur internet : <http://www.reforme-enfance.fr>.

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER, mai 2013, *8<sup>ème</sup> rapport au Gouvernement et au Parlement*, Paris : La documentation Française, [visité le 24.12.2013], disponible sur internet : <http://www.oned.gouv.fr/actualite/8eme-rapport-annuel-loned>.

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER, mai 2014, *9<sup>ème</sup> rapport au Gouvernement et au Parlement*, Paris : la documentation Française, [visité le 10.07.2014], disponible sur internet : <http://oned.gouv.fr/publications>.

CHAMBONCEL-SALIGUE P., 2009, *Les étapes successives dans la construction législative des droits des usagers*, note pour l'ONED, disponible sur internet : [http://oned.gouv.fr/system/files/publication/note3\\_droitdesusagers\\_2009\\_5.pdf](http://oned.gouv.fr/system/files/publication/note3_droitdesusagers_2009_5.pdf).

PONDAVEN C., 2012, « Les impacts des lois du 2 janvier 2002 et du 5 mars 2007 sur un service tel que le DEMOS », Mémoire de Master 2 Droit des Personnes Vulnérables, UFR Droit Université de Bretagne Occidentale. 72 p.

POTIN E., 2012, « Des cadres donnés par la loi du 5 mars 2007 aux places prises par les familles et les professionnels. Comprendre les manières d'élaborer les projets d'accompagnement en AEMO », *Rapport final de recherche*, Université de Bretagne Occidentale, LABERS. 124 p.

### **Recommandations de bonnes pratiques professionnelles**

ANESM, 2013, *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*, 84 p.

ANESM, 2010, *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, 76 p.

ANESM, 2008, *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, 51 p.

ANESM 2008, *La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre*, 47 p.

### **Sites internet**

ATD Quart-Monde, <http://www.atd-quartmonde.org/Le-croisement-des-savoirs-et-des.html>, [consulté le 27/06/2014]

CNAPE – GRAPE, <http://www.reforme-enfance.fr/groupeedappui.html> , [consulté le 29/06/2014]

ODPE du Finistère, <http://www.odpe.cg29.fr> [consulté le 30/06/2014]

ONED, <http://oned.gouv.fr> [consulté le 30/06/2014]

UNICEF, <http://www.unicef-icdc.org> [consulté le 25/06/2014]

### **Références réglementaires**

Article 375 et suivants du Code Civil

Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

La loi 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

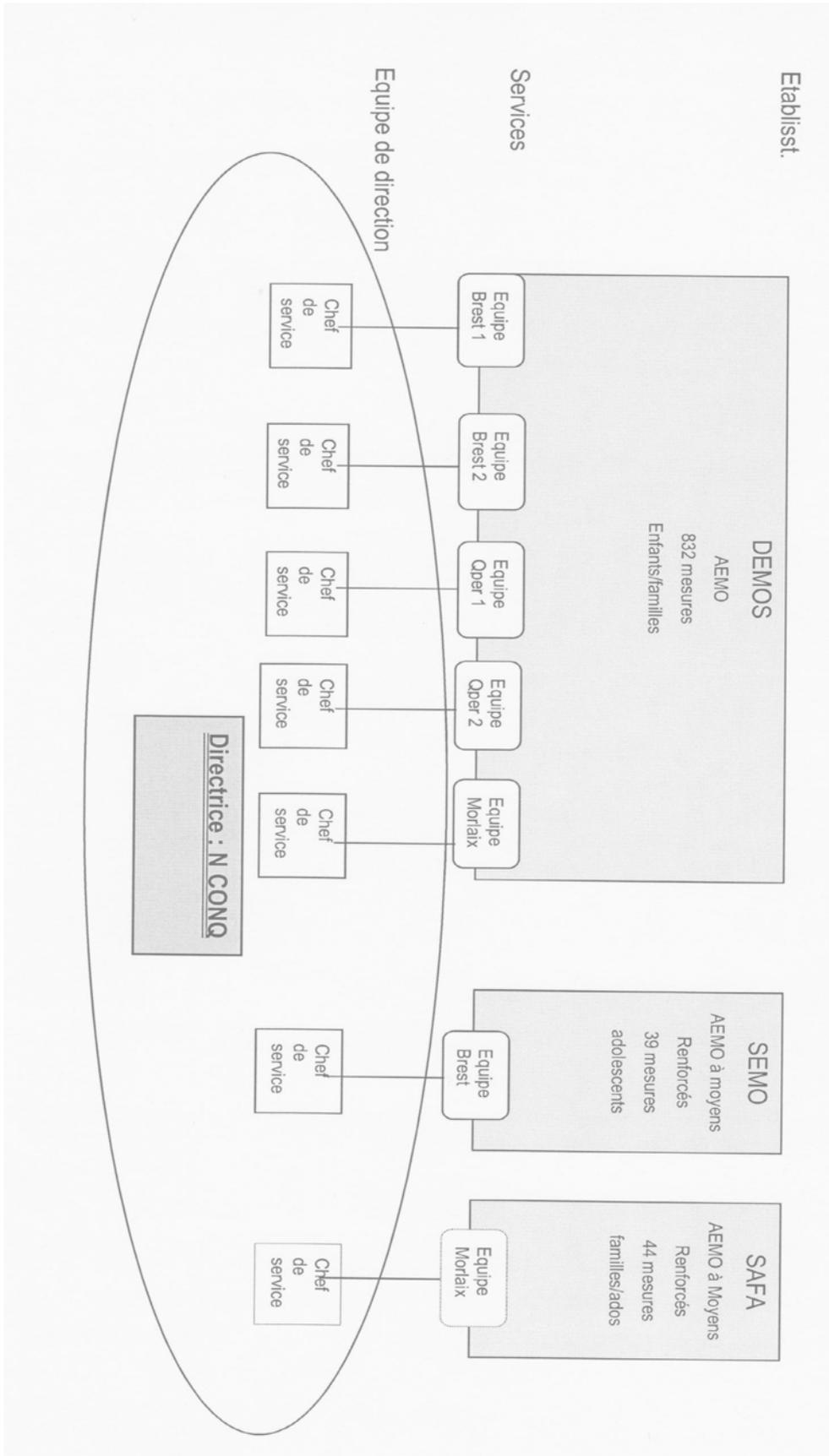
---

## Liste des annexes

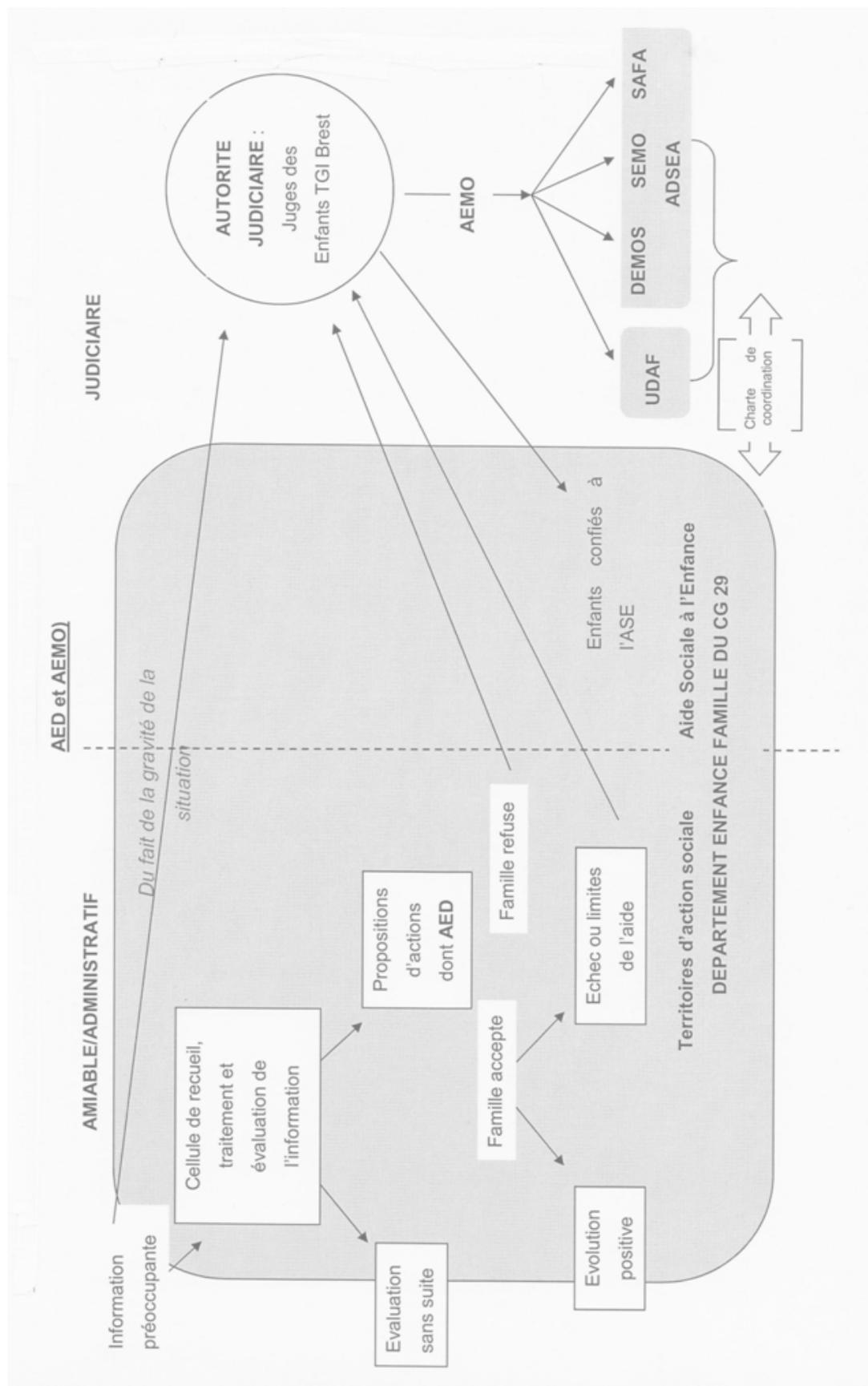
---

	Pages
Annexe 1 : Organigramme des services d'AEMO	II
Annexe 2 : Le dispositif de protection de l'enfance du Finistère	III
Annexe 3 : Etude de 60 jugements d'AEMO	IV
Annexe 4 : Organisation technique et temporelle d'une mesure d'AEMO	VI
Annexe 5 : Données statistiques sur les situations familiales	VIII
Annexe 6 : Les indicateurs clé de la protection de l'enfance du Finistère	IX
Annexe 7 : Les principaux facteurs d'influence pour le projet	XI
Annexe 8 : Plan pluriannuel de conduite du changement	XIII
Annexe 9 : Projection de la nouvelle organisation	XV
Annexe 10 : L'approche médiation	XVI
Annexe 11 : Fiche Projet	XVIII

**Annexe 1 Organigramme des services d'AEMO**



**Annexe 2 Le dispositif de protection de l'enfance du Finistère  
(focus sur les actions en milieu ouvert : AED et AEMO)**



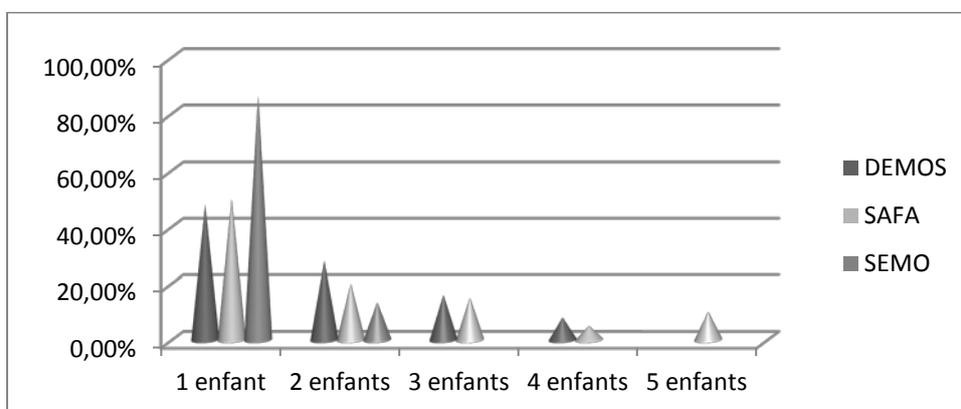
### Annexe 3 : Etude de 60 jugements d'AEMO.

Ces 60 jugements concernent les services du DEMOS (25), de SEMO (15) et SAFA (20) sur la période de septembre à novembre 2013.

L'objectif de cette étude visait à comparer les attentes des juges concernant les mesures, en fonction des services auxquelles elles étaient adressées.

- On observe tout d'abord une répartition contrastée des mesures selon la taille des fratries :

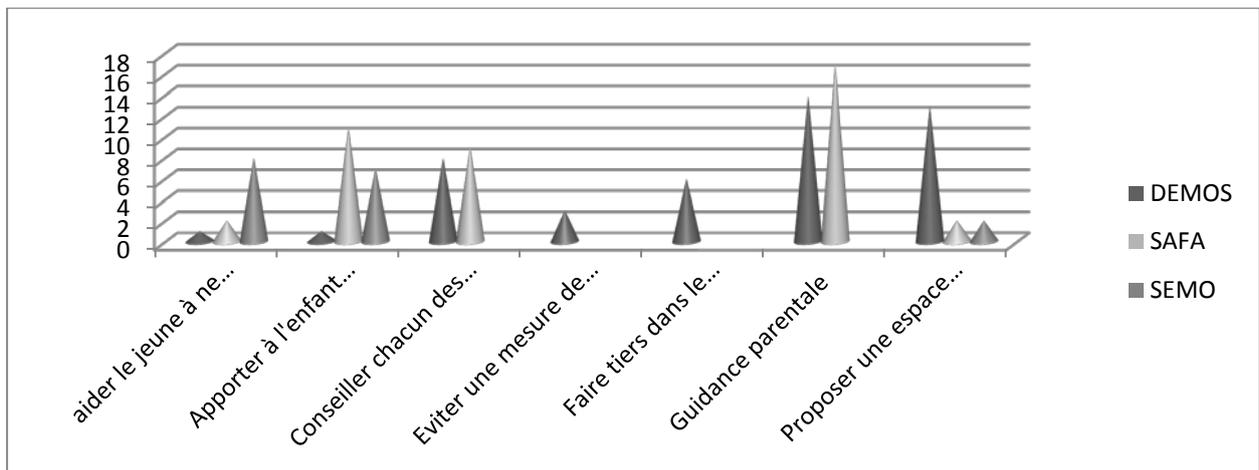
Étiquettes de lignes	DEMOS	SAFA	SEMO
1 enfant	<b>48,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>86,67%</b>
2 enfants	28,00%	20,00%	13,33%
3 enfants	16,00%	<b>15,00%</b>	
4 enfants	8,00%	<b>5,00%</b>	
5 enfants		<b>10,00%</b>	
Total général	25	20	15



Le SEMO intervient presque exclusivement sur des mesures individuelles, le SAFA est plus sollicité sur les mesures concernant les grandes fratries. Les mesures centrées sur un seul enfant constituent toutefois presque la moitié des situations suivies au DEMOS, ceci s'explique par l'évolution démographique (baisse du nombre d'enfant par famille) et par la tendance des juges à individualiser les mesures (même quand la fratrie est plus nombreuse, le jugement cible la mesure sur un seul des enfants).

- Il se confirme que l'orientation vers les services est liée aux d'objectifs visés par la mesure :

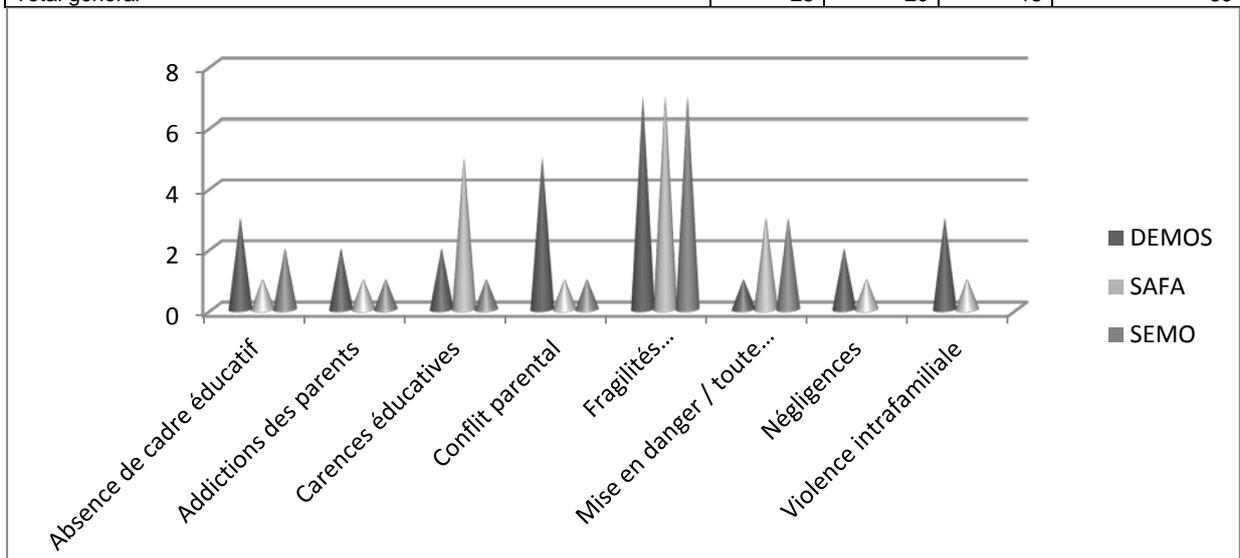
Étiquettes de lignes	DEMOS	SAFA	SEMO	Total général
aider le jeune à ne pas se mettre en danger	1	2	<b>8</b>	<b>11</b>
Apporter à l'enfant des repères et limites	1	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>19</b>
Conseiller chacun des parents	8	<b>9</b>		17
Eviter une mesure de placement	3			3
Faire tiers dans le conflit parental	6			6
Guidance parentale	<b>14</b>	<b>17</b>		<b>31</b>
Proposer une espace d'écoute et d'expression à l'enfant	<b>13</b>	2	2	17
Total général	46	41	17	104



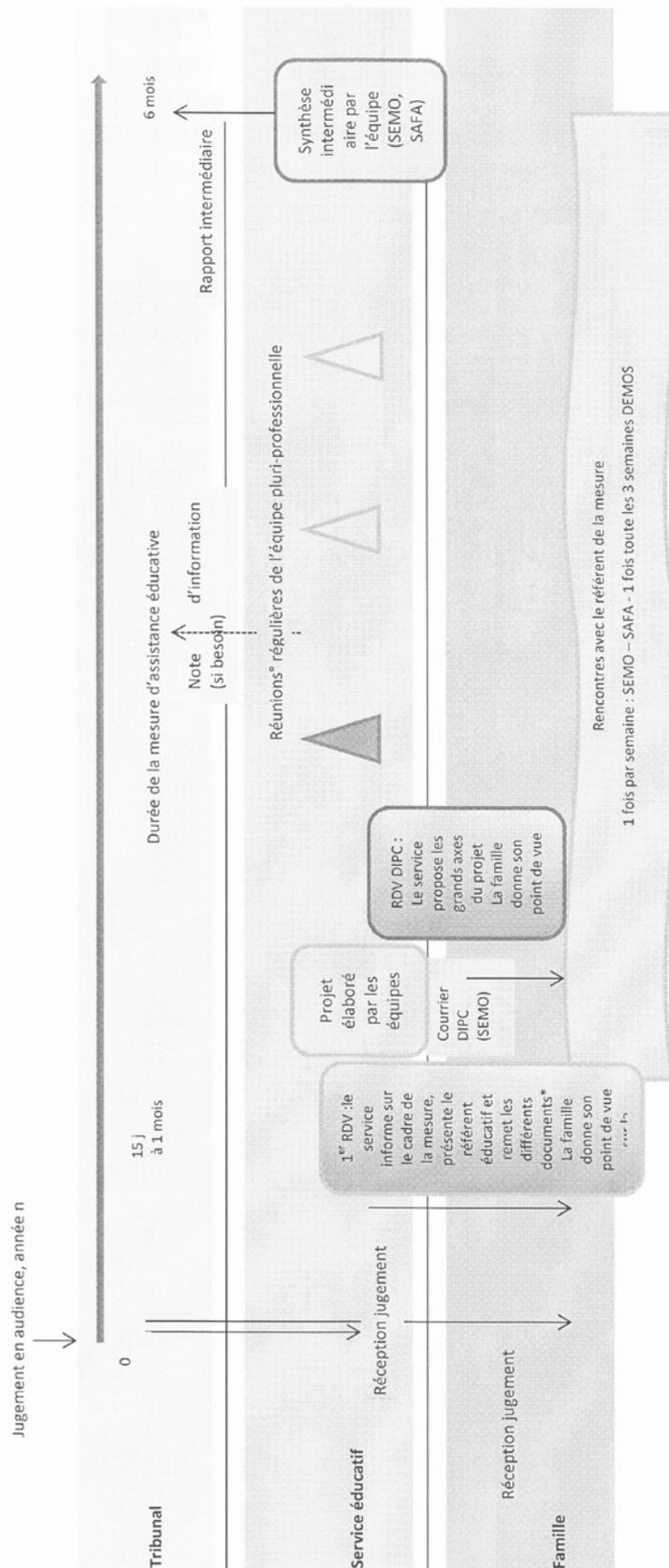
On observe nettement des attentes ciblées selon les services : les juges attendent du SEMO un travail davantage centré sur les besoins des adolescents (aider le jeune à ne pas se mettre en danger, lui apporter des repères et limites), le SAFA est sollicité pour apporter une guidance parentale et apporter repères et limites à l'enfant, l'action du DEMOS est davantage ciblée sur la guidance parentale, la position de tiers médiateur dans un conflit afin de proposer une espace de parole à l'enfant.

- Ces attentes sont en lien avec des besoins et des difficultés repérées au moment du jugement :

Étiquettes de lignes	DEMOS	SAFA	SEMO	Total général
Absence de cadre éducatif	3	1	2	6
Addictions des parents	2	1	1	4
Carences éducatives	2	5	1	8
Conflit parental	5	1	1	7
Fragilités psychologiques parentales	7	7	7	21
Mise en danger / toute puissance de l'enfant	1	3	3	7
Négligences	2	1	0	3
Violence intrafamiliale	3	1	0	4
<b>Total général</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>60</b>

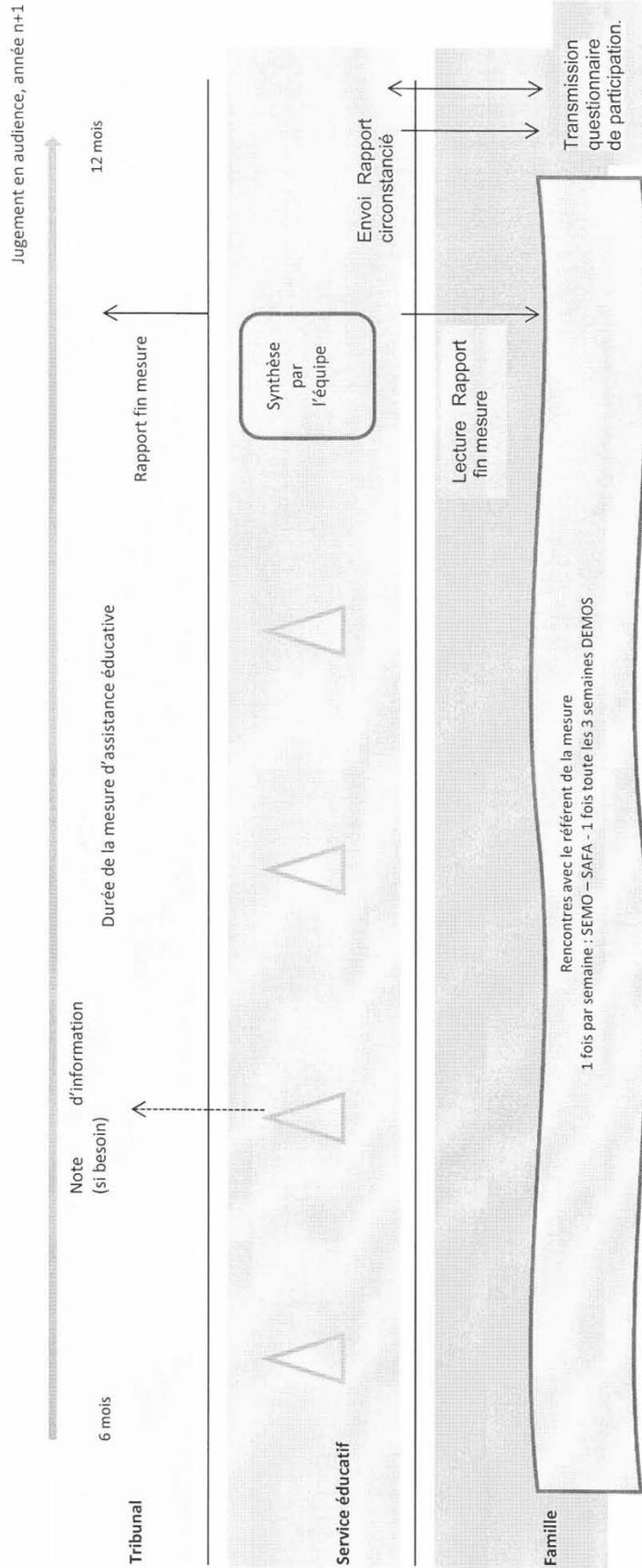


## Annexe 4 : Organisation technique et temporelle d'une mesure d'AEMO.



\*Livret d'accueil, charte des droits et libertés, règlement de fonctionnement, DIPC (DEMOS), présentation et explication rapport circonstancié, présentation CVS (DEMOS) et enquête de participation.

\*\*Tour des mesures (1/15j) ou panorama (1/mois), Point moyen terme ou triangle (1/2mois), point technique (si besoin ou urgence), réunions hebdomadaires.



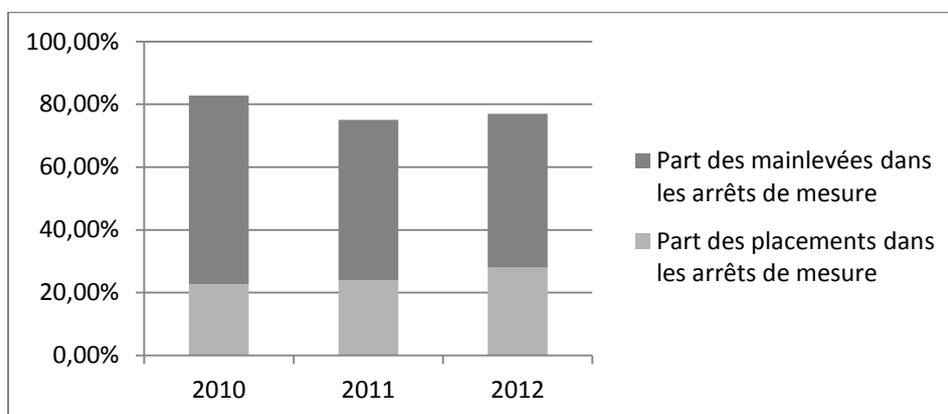
## Annexe 5 : Données statistiques sur les situations familiales\*

### Les situations conjugales et les conflits parentaux dans les mesures d'AEMO

	Parents cohabitant	Parents séparés	Parents en conflit	AEMO dues au conflit
Moyenne AEMO	19,14%	<b>76,31%</b>	<b>42,02%</b>	<b>23,82%</b>
Moyenne AEMOR	10%	<b>69%</b>	24,50%	13%

### La part des placements suite aux mesures d'AEMO

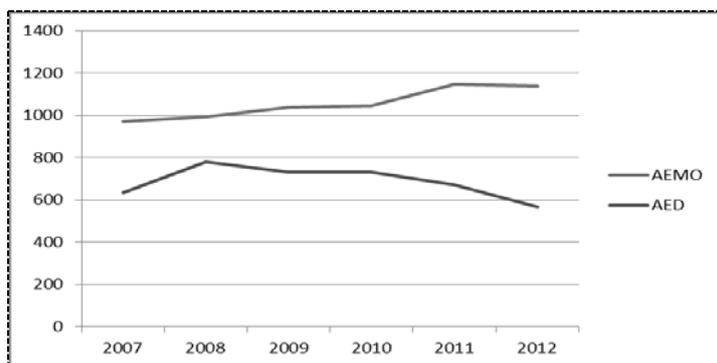
Evolution sur les trois dernières années	2010	2011	2012
Part des placements dans les arrêts de mesure	22,74%	24%	28%
Part des mainlevées dans les arrêts de mesure	60%	51%	49%



\*Données issues des statistiques annuelles collectées sur les services d'AEMO de l'ADSEA29.

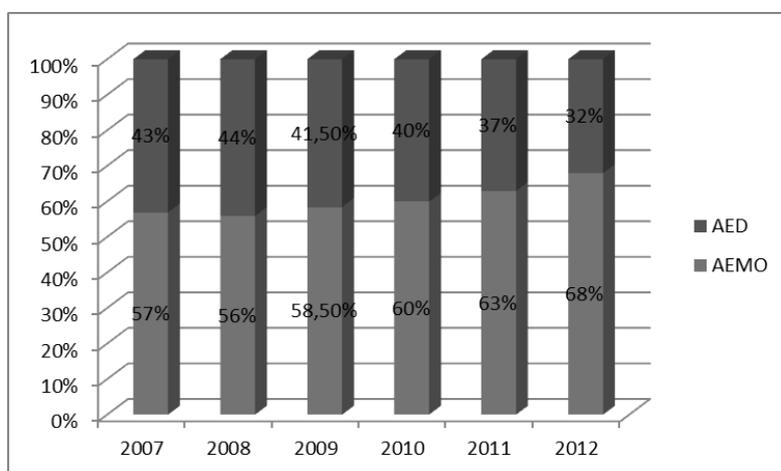
## Annexe 6 : Les indicateurs clé de la protection de l'enfance du Finistère\*

### Evolution du nombre de mesures éducatives et judiciaires



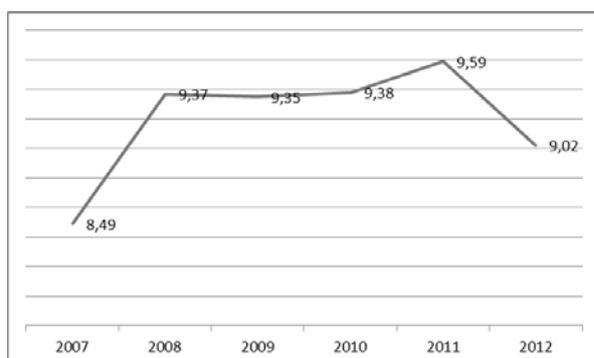
Le nombre de mesures d'AED a augmenté de 13% entre 2007 et 2010, il a ensuite baissé de 29% entre 2010 et 2012. Les mesures d'AEMO ont augmenté de 15% entre 2007 et 2012.

### Evolution de la répartition des mesures d'AEMO et d'AED



Les mesures administratives et judiciaires ont évolué de façon inverse dans le département puisque le nombre d'AED a diminué de 12% et le nombre d'AEMO a augmenté de 14%.

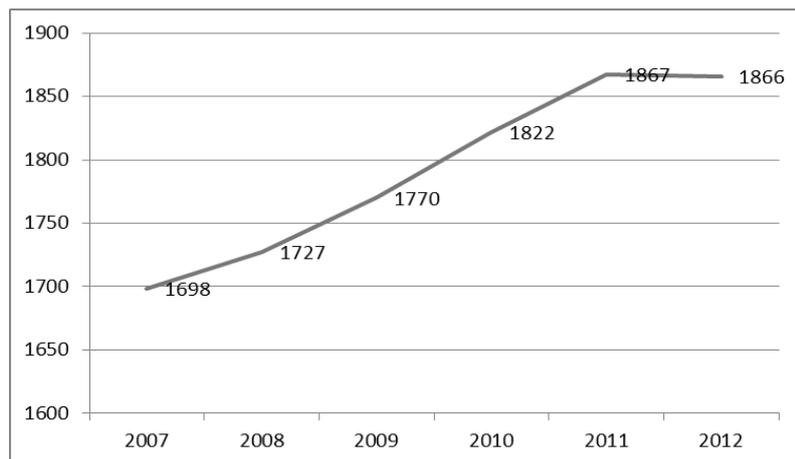
### Evolution du nombre d'enfants concernés par une mesure judiciaire ou administrative (pour 1000 mineurs)



Le nombre de mesures a augmenté de 10% entre 2007 et 2010 et baissé de 6% entre 2011 et 2012.

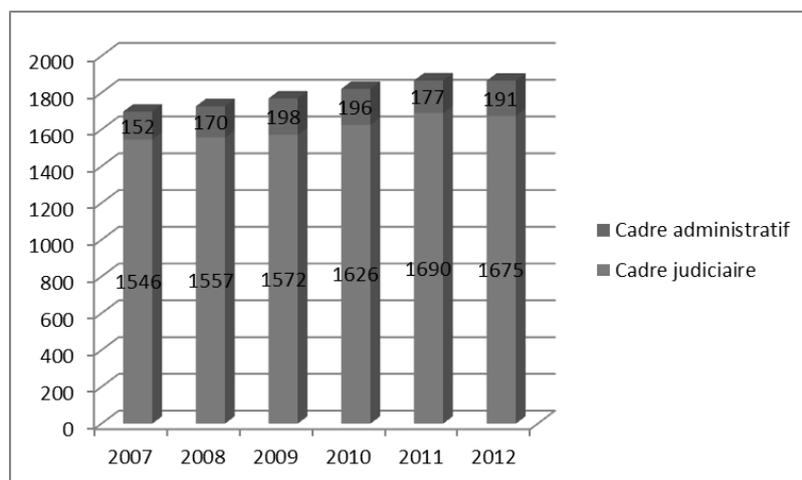
\*Données issues des chiffres publiés par l'ODPE en 2013.

### Evolution de la prise en charge des enfants confiés au 31/12/n



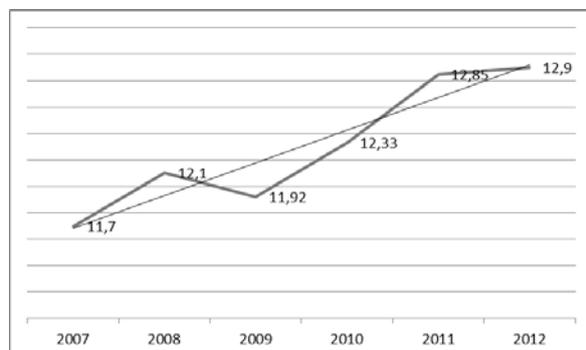
Entre 2007 et 2012 la prise en charge a augmenté de 9% mais s'est stabilisée depuis 2011 (les chiffres de 2013 semblent le confirmer). Depuis 2007, la tranche des 15-17 ans est majoritaire (30 à 32%) suivie par la tranche des 11-14 ans (28 à 29%). 60% des placements concernent des adolescents.

### Accueil des enfants confiés au 31/12/n



Les mesures d'accueil judiciaires représentent 90% des accueils.

### Enfants concernés par un placement ASE dans l'année pour 1000 mineurs



70% des accueils se font en familles d'accueil, 30% en établissements ou séjours de rupture ou PEAD.

## Annexe 7 : Les principaux facteurs d'influence pour le projet

Facteurs majeurs d'influence sur le projet	Nature de l'influence Sur le projet Enjeux	Points forts points faibles à l'interne	Opportunités et contraintes de l'environnement
<p>L'attente sociétale en matière de participation citoyenne et de co-construction avec les usagers en protection de l'enfance.</p>	<p>Le débat de société impacte l'ensemble de la chaîne de décision : Politiques publiques (loi 2002-2, loi mars 2007), Projet associatif, Missions et projet d'établissement. Enjeu : maintenir la cohérence entre les évolutions sociétales, le projet d'établissement, l'adhésion et l'engagement des équipes de professionnels</p>	<p><b>Points forts</b> Association porteuse sans ambiguïté d'un projet respectueux des valeurs actuelles de participation et de co-construction. Reflexion de l'association sur son projet au regard des contraintes actuelles (PSA). Association assurant une vigilance et porteur du projet de participation en adéquation avec les orientations législatives.</p> <p><b>Points faibles</b> : Difficulté à faire vivre des espaces de participation collective en AEMO. Culture de l'action individualisée, du colloque singulier entre intervenant social et usager. Complexité de conjuguer l'aide contrainte, les obligations de protection de l'enfance et les notions de co-construction et d'accompagnement des acteurs familiaux. Les importantes listes d'attente brouillent le message, l'enjeu du changement n'est pas facilement perceptible.</p> <p><b>Points forts</b> : Importante participation des professionnels des services (Direction, responsables des services) à l'élaboration du schéma (en tant que participants mais aussi animateurs et rapporteurs sur deux axes du schéma) La participation à l'élaboration montre la reconnaissance par le CG de l'expertise des équipes d'AEMO de l'association et a influé sur les directions retenues dans le schéma.</p>	<p><b>Opportunités</b> : Débat social porteur de renouveau et d'une redynamisation des pratiques institutionnelle. Attendus de la loi du mars 2007, rapport ONED, recommandations ANESM. Exemples d'expérimentation de services aux missions similaires</p> <p><b>Contraintes</b> : Mobilisation des élus du conseil général qui impose d'évoluer vers une participation sans tenir compte des contraintes inhérentes à l'intervention dans un cadre judiciaire. Difficulté de faire comprendre à l'interne l'enjeu du changement : les listes d'attente, la satisfaction des magistrats tendent à conforter les pratiques actuelles.</p>
<p>Le 4<sup>ème</sup> schéma départemental Enfance Famille du CG29 2011-2015</p>	<p>Tout projet doit correspondre aux orientations stratégiques du schéma départemental fixé par le conseil général pour 5 ans</p>	<p><b>Opportunités</b> Projet répond totalement aux priorités inscrites au schéma directeur départemental 2011/2015.</p>	<p><b>Opportunités</b> : Les financeurs sont prêts à débloquer des fonds pour ces projets.</p> <p><b>Contraintes</b> : Le périmètre financier du projet d'accueil séquentiel est peu ambitieux, la faible enveloppe financière du projet implique un nombre de familles d'accueil limité. L'appel à projet définira un cadre d'AEMOR très précis. Nous savons que le CG veut augmenter la capacité d'accueil en AEMO renforcée, notre projet risque de « noyer » les AEMO R dans les AEMO classiques et être moins lisible pour le CG. Nous devons répondre à l'appel à projet en proposant un dispositif cohérent et qui pourra évoluer quand les conditions le permettront</p>
<p>Le Conseil Général nous presse d'avancer dans différents projets, les appels à projet demandent des réponses rapides</p>	<p>Le CG nous demande de présenter un projet d'accueil exceptionnel dans le cadre des objectifs du CPOM, un projet d'extension de l'activité du SAFA et nous informe d'un nouvel appel à projet sur l'AEMO renforcée en 2014.</p>	<p><b>Points forts</b> Les services d'AEMO de l'association sont en lien de collaboration étroit avec les services du conseil général et disposent d'une bonne image de marque auprès de cette administration qui reconnaît la qualité de service rendu.</p> <p><b>Points faibles</b> : Le projet d'accueil exceptionnel ou périodique nous engage en tant qu'employeur et il faudra conjuguer incertitudes financières et mise en œuvre du droit du travail (dans le recrutement des familles d'accueil) Le projet d'évolution de l'AEMO vers plus de fluidité demande du temps, or la réponse à l'appel à projet doit être réactive</p>	<p><b>Opportunités</b> : Les financeurs sont prêts à débloquer des fonds pour ces projets.</p> <p><b>Contraintes</b> : Le périmètre financier du projet d'accueil séquentiel est peu ambitieux, la faible enveloppe financière du projet implique un nombre de familles d'accueil limité. L'appel à projet définira un cadre d'AEMOR très précis. Nous savons que le CG veut augmenter la capacité d'accueil en AEMO renforcée, notre projet risque de « noyer » les AEMO R dans les AEMO classiques et être moins lisible pour le CG. Nous devons répondre à l'appel à projet en proposant un dispositif cohérent et qui pourra évoluer quand les conditions le permettront</p>

<p>La loi du 05 mars 2007 donne un cadre à l'hébergement exceptionnel et périodique dans le cadre de l'AEMO</p>	<p>Les risques sont forts de mettre les services d'AEMO en concurrence entre eux et remettre en questions certains moyens de l'AEMO « renforcée »</p>	<p><b>Points forts</b> Les services d'AEMO à moyens renforcés ont développé une expérience et une méthodologie de l'accueil et de l'hébergement dans le cadre de la mesure éducative. <b>Points faibles</b> : En donnant à l'AEMO ces possibilités, on peut fragiliser les moyens des autres services. Les moyens alloués ne prennent en compte que la rémunération ou le défraiement des lieux d'accueil (pas de temps dédié aux équipes ou à l'encadrement)</p>	<p><b>Opportunités</b> : Les magistrats connaissent et recherchent ce savoir-faire des services à moyens renforcés de l'association. Ils devraient permettre ces expérimentations dans le cadre de l'AEMO. <b>Contraintes</b> : L'hétérogénéité des besoins va impliquer des réponses diversifiées. L'évaluation des besoins et la mise en œuvre de l'expérimentation se fera à moyens constants</p>
<p>Le projet d'établissement actuel de l'AEMO</p>	<p>La proposition d'une nouvelle prestation nécessite un éclaircissement des différents projets pour éviter la concurrence entre les services</p>	<p><b>Points forts</b> : Réécrit en 2013 pour le DEMOS, le projet de service constitue une bonne base de travail pour asseoir le projet d'évolution <b>Points faibles</b> : Pas de projet commun pour les différents services d'AEMO, chaque service a son propre projet. Imprécision des références théoriques. Manque de prévalence de l'intérêt général. Habitudes de travail héritées de l'histoire Juxtaposition des intervenants et de leur référentiel personnel</p>	<p><b>Opportunités</b> : L'évaluation externe comme espace de questionnement sur les pratiques et sur l'innovation. Une équipe de direction commune et des cadres intermédiaires qui ont pris l'habitude de travailler ensemble et d'échanger. <b>Contraintes</b> : Des services inscrits dans une histoire et des habitudes singulières Des moyens contrastés entre les services. Des niveaux de travail collectif différents. L'absence de groupe d'analyse des pratiques dans certains services.</p>
<p>Culture institutionnelle  Climat social  Plasticité d'adaptation au changement des salariés  Moyens humains disponibles</p>	<p>Importance de la place du facteur humain dans une démarche de changement capacité de management du pilote du projet. Nature et force de la culture de l'organisation des représentations et la dimension psychosociale Résistances au changement.</p>	<p><b>Points forts</b> : Présence d'éléments moteurs dans les équipes. Des équipes pluri-professionnelles de salariés formés et adaptées aux besoins. Des cadres intermédiaires impliqués sur la question de l'évolution et de l'évaluation des pratiques <b>Points faibles</b> : Risque de résistance au changement : ancienneté importante de l'équipe avec quelques acteurs démotivés, ou ayant manifesté leur scepticisme. Les clivages entre les équipes fragilisant le processus de réflexion institutionnelle en faveur de la mutation. Un léger climat d'insécurité et une culture de la plainte plus que de recherche de solution. Équipes en antagonismes de postures</p>	<p><b>Opportunités</b> : Une mobilisation de certains personnels pour réfléchir sur l'évolution des pratiques, une implication de certains membres des équipes dans la réflexion sur l'évolution des familles et une ouverture à la recherche. <b>Contraintes</b> : Le changement est relativement mal vécu par certains salariés qui doivent revoir leur posture et redonner du sens à leurs prises en charge, changer leurs habitudes, et s'adapter à des familles plus revendicatives. La pression externe reste encore trop faible pour inciter les acteurs à appréhender la nécessité de changement.</p>
<p>La difficulté à recruter des familles de parrainage et des bénévoles</p>	<p>L'expérimentation est liée à l'existence de familles et d'acteurs bénévoles prêts à s'engager</p>	<p><b>Points forts</b> : Expérience du travail avec une famille d'accueil dans l'association (PEAD). Existence d'un réseau lié à l'expérience des différents services qui pourrait être activé. <b>Points faibles</b> : La tentative de créer et d'animer un réseau de parrainage initiée par un autre service d'AEMO en 2010 n'a pas abouti. le bénévolat d'intervention est évoqué mais n'est pas réellement actif dans l'association aujourd'hui.</p>	<p><b>Opportunités</b> : Axe directeur du Plan Stratégique associatif, volonté de développer le bénévolat d'intervention dans l'association <b>Contraintes</b> : Développer une offre qui réponde aux besoins de services différents (REPIS Hébergement, REPIS PEAD, DEMOS, SEMO, SAFA) et pour des besoins qui peuvent être divers.</p>





## Annexe 9 : Projection de la nouvelle organisation.

### Evolution des effectifs suite à l'appel à projet pour le SAFA

Services	Effectif 2014			Effectif 2015		
	Activité	ETP Travailleurs sociaux	ETP encadrement	Activité	ETP Travailleurs sociaux	ETP encadrement
DEMOS	804 AEMO	29	5	Id	id	id
SEMO	39 AEMO R	7	1	id	id	Id
SAFA	57 AEMO R	4.6	1	77 AEMO R	+ 1.5	+ 0.7
Total		40.6	7		42.1	7.7

### Organisation prévisionnelle pour le CPOM 2016-2020

Sites	Activité	ETP Travailleurs sociaux	ETP Encadrement
Brest	324 AEMO + 84 AEMO R	21.5	3.7
Morlaix	160 AEMO + 20 AEMO R	8	2
Quimper	320 AEMO + 12 AEMO R	12.6	2
Total	804 AEMO et 116 AEMO R	42.1	7.7

## **Annexe 10 : L'approche médiation**<sup>84</sup>

La médiation familiale est « un processus de construction ou de reconstruction du lien familial, axé sur l'autonomie et la responsabilité des personnes concernées par des situations de rupture ou de séparation, dans lequel un tiers impartial, indépendant, qualifié et sans pouvoir de décision, le médiateur familial, favorise, à travers l'organisation d'entretiens confidentiels, leur communication, la gestion de leur conflit dans le domaine familial entendu dans sa diversité et dans son évolution »<sup>85</sup>.

Ce contexte d'intervention est donc tout à fait différent de celui de la protection judiciaire de l'enfance (injonction, secret partagé, devoir de signalement d'un danger pour l'enfant, pour ne citer que quelques différences saillantes). La médiation familiale ne s'impose pas aux personnes qui doivent librement consentir à cette démarche. Dans la pratique, les travailleurs sociaux intervenant en AEMO peuvent orienter les personnes vers la médiation familiale à tout moment d'une mesure éducative. Les contacts que nous avons pris avec deux associations finistériennes proposant ce type de prestation vont nous permettre d'expérimenter une collaboration plus poussée. Elle vise à faciliter les contacts en permettant la présence du travailleur social ayant orienté les personnes au début de l'entretien d'information mené par le médiateur familial.

Mais l'expérience montre que très peu de conflits rencontrés en AEMO relèvent directement de ce dispositif.

Pour pouvoir aller plus loin nous nous sommes intéressés aux débats actuels sur la place de la médiation familiale dans le contexte de la protection de l'enfance. En nous appuyant sur les écrits du Groupe d'Appui à la protection de l'enfance<sup>86</sup>, sur le 8<sup>ème</sup> rapport de l'ONED<sup>87</sup> et sur les réflexions de Michèle SAVOUREY<sup>88</sup>, nous avons pu engager une réflexion sur la possibilité de proposer une « approche médiation » qui serait une ressource supplémentaire pour les équipes de milieu ouvert.

Sous le vocable « approche médiation », nous faisons référence à un modèle d'intervention qui emprunte l'esprit et la méthode développés en médiation familiale par des intervenants formés à cette approche, mais qui met en œuvre ces principes dans la

---

<sup>84</sup> Eléments issus d'écrits internes élaborés par des professionnels du SEMO et du DEMOS.

<sup>85</sup> Définition adoptée en 2002 par le Conseil National Consultatif de la médiation familiale.

<sup>86</sup> Groupe d'Appui à la Protection de l'Enfance, *La médiation familiale dans le contexte de la protection de l'enfance*, avril 2013, consultable sur [www.reforme-enfance.fr](http://www.reforme-enfance.fr)

<sup>87</sup> ONED, 8<sup>ème</sup> rapport au gouvernement, op. cit., p47-48.

<sup>88</sup> Michèle SAVOUREY, « Les approches de la médiation en protection de l'enfance », *Journal du Droit des Jeunes*, nov 2009, n°289, p. 26-32.

mission d'AEMO c'est-à-dire en conjuguant la protection de l'enfance et la responsabilisation positive des parents.

Parmi les travailleurs sociaux présents dans les équipes, nous comptons deux éducateurs ayant validé un diplôme de médiateur familial et six autres travailleurs sociaux ayant terminé un cycle complet de formation systémique. Ces professionnels sont intéressés par la mise en place d'un groupe chargé de définir un protocole « approche médiation » et de l'expérimenter pour une première évaluation de la pertinence de ce dispositif. Si l'expérience est concluante, l'idée est de proposer une ressource supplémentaire aux équipes dans les situations où le conflit parental est très actif et entrave l'intervention éducative auprès de l'enfant.

L'idée n'est pas de développer un modèle d'intervention redondant par rapport à ce qui est proposé aux parents par les services de médiation familiale, mais de proposer un espace de régulation de conflit pour des parents qui refusent la médiation familiale, ou d'être une première étape qui pourrait permettre dans un second temps un relais vers ces services pour les parents devenus volontaires.

### Annexe 11 : Fiche Projet.

Buts visés /Enjeux	Dégager l'enfant de l'emprise du conflit conjugal.
Objectifs du projet	Amener les parents à prendre en compte les besoins de leur enfant malgré le conflit qui les oppose.
Action concrète	Travailler avec les deux parents autour du conflit conjugal.
Responsable et coordinateur	M. M. chef de service de milieu ouvert.
Ressources à mobiliser	4 intervenants sociaux et 1 psychologue des services de milieu ouvert formés à la médiation familiale et à l'approche systémique
Les partenaires	Les référents éducatifs des enfants concernés et leurs équipes (qui évaluent la situation et décident de l'activation du dispositif) Les parents en conflit (qui acceptent de s'engager dans le travail)
Modalités envisagées	Un binôme d'intervenants rencontre le couple parental sur 2 à 3 séances dans une salle d'entretien du service de milieu ouvert qui suit l'enfant.
Calendrier	Mise en place du groupe à la rentrée 2014 et expérimentation jusqu'au printemps 2015.
Modalités d'évaluation	Présence des parents aux rendez-vous Evaluation par les intervenants et par les parents des échanges et de leurs effets Evaluation par le référent des impacts dans la relation à l'enfant

CONQ

Nathalie

Novembre 2014

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement  
ou de service d'intervention sociale**

**ETABLISSEMENT DE FORMATION : ASKORIA Rennes**

**PROPOSER UN DISPOSITIF D'AEMO SOUPLE ET REACTIF POUR FACILITER  
LA MOBILISATION FAMILIALE AU BENEFICE DE L'EPANOUISSEMENT DE  
L'ENFANT.**

**Résumé :**

La protection de l'enfance évolue dans ses paradigmes et dépasse progressivement les logiques de substitution parentale et de mise à l'abri du mineur comme recours privilégié pour aider l'enfant en danger. La loi de mars 2007 rénovant la protection de l'enfance témoigne de cette évolution, en faisant de la participation de l'enfant et de sa famille le pivot central sur lequel se construit le dispositif d'aide et en privilégiant autant que possible les dispositifs amiables sur les prescriptions judiciaires.

Pour autant, les services de milieu ouvert exerçant dans un cadre judiciaire doivent eux-aussi poursuivre leur réflexion pour aujourd'hui, plus que jamais, co-construire avec les enfants et leurs parents un projet d'accompagnement favorisant la mobilisation familiale au bénéfice de l'épanouissement de l'enfant.

La mobilisation familiale ne se décrète pas, mais se construit à travers un accompagnement adapté :

- Par des supports d'intervention qui vont permettre l'activation des ressources des personnes.
- Par des postures professionnelles renouvelées qui intègrent une logique de co-évaluation permanente.
- Par des modalités d'accompagnement qui dépassent les logiques de service au profit d'une plus grande souplesse et d'une réactivité adaptée aux difficultés singulières des familles.

En ce sens, la mise en place d'un dispositif d'accompagnement souple et réactif est une opportunité pour les services de milieu ouvert de la Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des adultes du Finistère, qui exercent 900 mesures d'assistance éducative à destination des mineurs sur l'ensemble du département, pour promouvoir une nouvelle dynamique de travail avec les familles au bénéfice de l'épanouissement de l'enfant et pour soutenir les professionnels dans leur action.

**Mots clés :**

AEMO – Protection de l'enfance – Mobilisation familiale – Participation – Co-évaluation  
Co-construction – Dispositif – Innovation – Développement du pouvoir d'agir – Milieu ouvert -

*L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*