



**DEVELOPPER LES RESSOURCES SOCIALES DES
FAMILLES EN PROTECTION DE L'ENFANCE EN
MOBILISANT LES PARTENAIRES TERRITORIAUX**

Fabienne FRUCHART LEMAIRE

2014

cafdes



Remerciements

Je remercie les personnes qui m'ont accompagnée tout au long de la formation, et plus particulièrement :

Joël CHRISTOPHE, tuteur de mémoire,

Régis DUMONT, intervenant à l'IRTS

Daniel HRABANSKI, Directeur Général de l'association MAHRA-LE TOIT

pour leur disponibilité et leur aide dans mon parcours de formation. Ils m'ont apporté, chacun différemment, leur expérience et leur expertise.

Je tiens à exprimer mon estime et ma reconnaissance à Cyriaque CACHEUX, Directeur Général de l'ADSSEAD, pour la confiance qu'il m'a accordée,

à Bruno DEVREESE pour la richesse d'avoir partagé une expérience professionnelle avec, au final, un passage de relais à la Direction du Ressort de Dunkerque-Hazebrouck. Ces années de collaboration m'ont permis d'apprécier ses qualités humaines et professionnelles.

Enfin, je tiens à remercier ma famille,

mon mari, pour sa patience, ses encouragements, son soutien indéfectible,

mes enfants, pour leur compréhension.

Sommaire

Introduction.....	1
LA PROTECTION DE L'ENFANCE : UN DIFFICILE EQUILIBRE ENTRE MISE A L'ABRI ET MAINTIEN A DOMICILE.....	5
1-1 LA PROTECTION DE L'ENFANCE ET SES GRANDES ORIENTATIONS.....	5
1-1-1 Le champ de la protection de l'enfance, un contexte chargé d'histoire.....	5
1-1-2 L'Europe : entre diversité et influence.....	6
1-1-3 Un contexte législatif qui formalise le changement : de la décentralisation à la loi 2007-293.....	7
1-1-4 La loi 2007-293 du 5 mars 2007 : une réforme qui engage la diversification des modes de prises en charge.....	8
1-2 LA PROTECTION DE L'ENFANCE : UNE DECLINAISON TERRITORIALE.....	9
1-2-1 Le premier bilan de la loi 2007-293 : les prémices d'un chemin encore à parcourir.....	9
1-2-2 Des orientations au travers du Schéma Enfance Famille Jeunesse Nord....	10
1-2-3 La diversité des actions : une réalité associative à l'ADSSEAD.....	11
1-2-4 Son organisation sur le ressort de Dunkerque-Hazebrouck.....	13
1-3 DES MINEURS ET LEURS FAMILLES AUX DIFFICULTES MULTIPLES.....	18
1-3-1 Le Nord un département confronté à la massification des situations de précarité.....	18
1-3-2 Les Flandres : un territoire, un public, des spécificités.....	20
1-3-3 Focus sur les familles accompagnées par les services de Dunkerque- Hazebrouck.....	21
1-3-4 Des indicateurs au service d'une stratégie de Direction.....	23
2 DIVERSIFIER LE TRAVAIL EN RESEAU POUR L'EMERGENCE DE NOUVELLES PRATIQUES PROFESSIONNELLES	27
2-1 LA PRECARITE ET L'IMPACT MULTIDIMENSIONNEL SUR LES FAMILLES.....	27
2-1-1 Précarité et carences éducatives : une corrélation à appréhender.....	27
2-1-2 Une pratique éducative empreinte d'expertise.....	30
2-1-3 Quand le danger oriente l'évaluation des manques, quelle évolution pour la place de l'utilisateur ?.....	32
2-1-4 La protection de l'enfance : une organisation sectorielle.....	34
2-2 GARANTIR UN PARCOURS FLUIDE TERRITORIALISE.....	35
2-2-1 Décloisonner les accompagnements entre hébergement et milieu ouvert....	36

2-2-2 Redonner aux familles leur capacité d'agir.....	37
2-2-3 Le partenariat : de la juxtaposition à la complémentarité.....	39
2-3 VERS UN ACCOMPAGNEMENT DIVERSIFIÉ DES FAMILLES.....	40
2-3-1 La fusion pour réunir milieu ouvert et hébergement.....	40
2-3-2 Une stratégie partenariale pour construire de nouvelles réponses aux problématiques repérées.....	41
2-3-3 Changer de paradigme : s'engager dans les pratiques de Développement Social Local.....	43
3 PASSER D'UNE POSITION D'EXPERT A UNE COOPERATION FAMILIALE ET PARTENARIALE	47
3-1 IMPULSER DE NOUVELLES PRATIQUES PROFESSIONNELLES.....	48
3-1-1 De la fusion à la création de plateformes territorialisées.....	48
3-1-2 De l'intervention à la coopération.....	50
3-1-3 Des groupes-projets pour de nouvelles formes d'accompagnement.....	51
3-1-4 La formation, outil du changement.....	56
3-1-5 Une nouvelle organisation pour favoriser la synergie.....	58
3-2 L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT.....	60
3-2-1 Mettre en place la dirigeance.....	60
3-2-2 La mutualisation des moyens au service du projet.....	61
3-2-3 L'écriture du projet de service : fédérer par une démarche collective et participative.....	64
3-3 COMMUNIQUER ET RENDRE LISIBLE NOS ENGAGEMENTS.....	65
3-3-1 La communication interne.....	65
3-3-2 La communication à l'externe.....	67
3-4 L'EVALUATION : LES MARQUEURS D'UNE EVOLUTION.....	68
3-4-1 La pertinence d'indicateurs quantitatifs.....	69
3-4-2 La valeur d'indicateurs qualitatifs.....	69
3-4-3 La plus-value d'une démarche continue d'amélioration de la qualité.....	70
Conclusion	73
Bibliographie	75
Liste des annexes	79

Liste des sigles utilisés

ACCES	: Agir Coopérer Coordonner En Solidarité
ADAJ	: Association D'Aide Aux Justiciables
ADNSEA	: Association Départementale du Nord pour la Sauvegarde de l'Enfant et de l'Adulte
ADSSEAD	: Association De Services Spécialisés pour Enfants et Adolescents en Difficultés
AED	: Aide Educative à Domicile
AEMO	: Assistance Educative en Milieu Ouvert
AFAD	: Aide Familiale A Domicile
AFEV	: Association de la Fondation Etudiante pour la Ville
AGSS	: Association et Gestion de Services Spécialisés
AIAVM	: Association Intercommunale d'Aide aux Victimes et de Médiation
ALADHO	: Association du Littoral d'Aide au Développement de l'Homme et des Organisations
ANESM	: Agence Nationale de l'Evaluation des établissements Sociaux et Médico-Sociaux
AREAS	: Association Régionale d'Etude et d'Action Sociale auprès des gens du voyage
ARS	: Agence Régionale de Santé
ASE	: Aides Sociale à l'Enfance
CAF	: Caisse d'Allocations Familiales
CAMSP	: Centre d'Action Médico-Sociale Précoce
CASF	: Code de l'Action Sociale et des Familles
CDCDS	: Conseil Départemental Consultatif de Développement Social
CESF	: Conseiller en Economie Sociale et Familiale
CIDE	: Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CIRM	: Carrefour d'Initiatives et de Réflexions de la Maternité, de l'enfance, la vie affective et sexuelle
CIP	: Conseiller en Insertion Professionnelle
CLSH	: Centre de Loisirs Sans Hébergement
CMP	: Centre Médico-Psychologique
CMPP	: Centre Médico-Psycho-Pédagogique
CNAPE	: Convention Nationale d'Associations de Protection de l'Enfance
CNCDH	: Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme
COPAS	: Conseil en Pratiques et Analyses Sociales

COT : Comité d'Orientation Territoriale
CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CTT : Comité Technique Territorial
DDASS : Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
DRE : Dispositif de Réussite Educative
DTFI : Direction Territoriale de Flandre Intérieure
DTFM : Direction Territoriale de Flandre Maritime
DSL : Développement Social Local
EJE : Educateur Jeunes Enfants
EPDSAE : Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Education
ETP : Equivalent Temps Plein
IEAD : Intervention Educative A Domicile
JAF : Juge aux Affaires Familiales
LRPE : Lieu Rencontre Parent Enfant
MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social
MIE : Mineur Isolé Etranger
MJAGBF : Mesure Judiciaire d'Accompagnement à la Gestion du Budget Familial
MJIE : Mesure Judiciaire d'Investigation Educative
ODAS : Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée
ONED : Observatoire National de l'Enfance en Danger
ONPES : Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale
PAD : Point d'Accès au Droit
PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse
POE : Prestation d'Observation et d'Evaluation
PMI : Protection Maternelle et Infantile
RMI : Revenu Minimum d'Insertion
RSA : Revenu de Solidarité Active
SAAMAD : Service d'Accompagnement Avec Maintien A Domicile
SAP : Service d'Accueil Parental
SSD : Service Social Départemental
TISF : Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale
UDAF : Union Départementale d'Associations Familiales
UTPAS : Unité Territoriale de Prévention et d'Action Sociale

Introduction

Professionnelle en protection de l'enfance depuis 24 ans, j'ai exercé, en tant qu'éducatrice spécialisée, en Maison d'Enfants à Caractère Social puis en Institut Médico-Educatif pour ensuite intégrer la collectivité territoriale du département du Nord qu'est l'Aide Sociale à l'Enfance pendant 19 ans comme référent puis comme chef de service. J'ai décidé, en 2009, de rejoindre le secteur associatif habilité à l'ADSSEAD (Association De Services Spécialisés pour l'Enfance et l'Adolescence en Danger) comme chef de service à Dunkerque et vient d'être nommée Directrice du Ressort Dunkerque-Hazebrouck suite au départ à la retraite du Directeur.

Cette nomination intervient dans un contexte particulier puisque sur l'équipe de 4 cadres du Ressort (1 Directeur, 3 chefs de service), 2 partent à la retraite à un mois d'intervalle et l'un des chefs de service sera amené à d'autres fonctions suite à l'obtention de son CAFDES dans les mois qui suivent. Un renouvellement quasi complet de l'encadrement s'organise où je suis la seule personne assurant une continuité même si c'est sur une nouvelle fonction. Pour autant, continuité ne veut pas dire pour moi n'être que dans la poursuite de ce qui s'est fait jusqu'alors mais bien d'amener ma propre vision dans le respect des orientations associatives.

Mon parcours m'a amené à un véritable questionnement sur la notion de protection de l'enfant qui oscille entre le placement et le maintien à domicile.

Passer de l'administration, Aide Sociale à l'Enfance, au secteur associatif habilité est un choix réfléchi, pensé que j'ai opéré dans un projet de contribuer aux évolutions voulues par la loi 2007-93 du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfance.

Je suis donc partie d'une institution où la mise à l'abri est au cœur des interventions, avec des enfants qui se restaurent mais aussi ceux pour qui la séparation n'amène pas une réponse à leurs besoins ; ces mineurs qui mettent à mal le placement ou qui le subissent sans y mettre du sens et pour lesquels finalement la séparation n'aura pas permis d'apporter un mieux-être.

Et je suis arrivée dans un service d'AEMO judiciaire, où l'objectif est de permettre à l'enfant de vivre auprès de sa famille avec comme ultime recours la séparation par le placement ce qui soulève la question de ce que nous devons mettre en œuvre pour permettre ce droit de vivre dans sa famille reconnu par la Convention des droits de l'enfant.

Mon propos n'est pas un discours anti-placement. Certaines séparations sont nécessaires, notamment lors des situations de maltraitance où l'enfant peut être vécu comme persécuteur du parent, d'inceste qui est, au-delà d'une atteinte du corps, une mort psychique de la victime par la transgression de l'interdit, ou lorsque les mises en danger

pour l'enfant sont trop importantes. Néanmoins, ces situations ne sont pas majoritaires et pour celles qui n'en relèvent pas, la demande des parents comme des enfants se situe bien dans le droit à l'unité familiale et celle de la société est que les conditions de développement des enfants soient suffisamment garanties.

Comment permettre à cette famille, parents et enfants, de trouver des ressources, des tuteurs de proximité pour développer leur résilience que Boris CYRULNIK définit comme « l'art de naviguer dans les torrents » qui est en fait la capacité pour une personne de surpasser les traumatismes subis, les situations difficiles occasionnant un stress très important?

Aujourd'hui, l'ensemble du travail social est sous le regard de la société, questionné sur son efficience dans une période de crise économique majeure et durable. Les crises et mutations économiques et sociales ont bouleversé les rapports sociaux dans la société. Les responsabilités individuelles sont mises en avant, l'assistance décriée et les familles démunies. Ainsi Robert Castel nous dit : « la mutation est là : nous passons d'une société salariale à une société clivée entre 2 systèmes, la protection assurantielle de plus en plus menacée financièrement, et la solidarité nationale qui tend à enfermer ses bénéficiaires dans un cadre dévalué et stigmatisé »¹. La précarité touche de plus en plus de personnes et il est de plus en plus difficile d'en sortir. L'impact sur les familles est réel et l'isolement social les rend davantage vulnérables. Les mineurs suivis en protection de l'enfance et leur famille n'échappent pas à ces difficultés.

Confrontés comme la plupart des structures d'actions éducatives et sociales à la raréfaction des moyens, nos services sont directement impactés par le contingentement de nos activités, par la limitation des budgets qui nous sont alloués. De plus, la loi 2007-293 du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfance est venue réinterroger la place de l'AEMO judiciaire bousculant notre légitimité, questionnant nos pratiques face à des problématiques familiales plus complexes.

Mon mémoire se propose de réfléchir à comment renforcer l'intervention en AEMO pour répondre aux difficultés éducatives multifactorielles dans un contexte où les familles sont de plus en plus isolées socialement ? Comment dépasser le clivage hébergement/milieu ouvert pour améliorer le parcours en protection de l'enfance ? Mais également comment développer de nouvelles pratiques permettant de favoriser l'expression des personnes, leur mobilisation pour une véritable appropriation de leur citoyenneté ?

¹ Sous la direction de BOUDJEMAÏ Y. 2013 « Quel devenir pour le travail social ? Nouvelles questions nouvelles légitimités ? » Ed. L'HARMATTAN

J'ai construit ma réflexion autour de trois parties.

La première permettra de contextualiser mon propos au travers d'un bref historique de la protection de l'enfance, des évolutions législatives, d'une présentation de la situation du département du Nord et des particularités du territoire des Flandres. Je préciserai nos engagements associatifs, pour quel public et les problématiques qu'il rencontre.

Dans la deuxième partie, je proposerai une analyse de la situation au travers du prisme des usagers, de nos pratiques et des spécificités de la protection de l'enfance pour ensuite exposer les orientations qui me permettront de répondre aux besoins repérés et de décliner plusieurs pistes d'actions.

La dernière partie présentera le projet avec sa déclinaison opérationnelle, le management que j'envisage d'adopter pour emporter l'adhésion des professionnels et fédérer autour du projet sans oublier les aspects communicationnels et évaluatifs.

Ce projet représente l'aboutissement d'un cheminement personnel, empreint de valeurs, d'expérience et d'une nouvelle démarche de Directrice.

1 LA PROTECTION DE L'ENFANCE : UN DIFFICILE EQUILIBRE ENTRE MISE A L'ABRI ET MAINTIEN A DOMICILE

1-1 LA PROTECTION DE L'ENFANCE ET SES GRANDES ORIENTATIONS

1-1-1 Le champ de la protection de l'enfance, un contexte chargé d'histoire

La place de l'enfant, de sa famille et l'intervention de la puissance publique se sont modifiées au fil des époques et des évolutions.

La protection de l'enfance a été marquée avant le 19^{ème} siècle par l'action de St Vincent de Paul pour les enfants trouvés abandonnés. Il crée alors un réseau de nourrices pour accueillir ces enfants, précurseur en quelque sorte de nos assistants familiaux d'aujourd'hui.

Le 19^{ème} siècle verra l'émergence de l'intervention de l'autorité publique par la création de l'Assistance Publique, qui deviendra bien plus tard la DDASS (Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale) avec toutes les représentations qu'elle évoque encore aujourd'hui, pour actuellement être l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Les premières lois sur l'enfance maltraitée font déjà référence à la santé, la sécurité et la moralité, reprises pour qualifier les situations nécessitant l'intervention au sein des familles. A l'époque, les premiers placements d'enfants sont ordonnés afin d'éloigner l'enfant « d'un milieu nocif, amoral... »². Le corollaire est l'apparition des premiers mouvements en faveur du recueil des enfants afin de leur assurer des conditions de vie plus favorables à leur éducation. Nous sommes dans l'ère de la substitution.

Les guerres successives et leurs conséquences en termes de victimes chez les enfants obligent les autorités à se donner comme priorité le renforcement de la protection de l'enfance. C'est dans ce contexte que les ordonnances dites de 45 voient le jour et restent une référence encore aujourd'hui. Ainsi, la loi du 02 février 1945 institue la primauté de la protection et de l'éducation sur la punition et la répression ce qui, ces dernières années, était remis en cause par un certain nombre au nom d'une politique sécuritaire. Elle met en place les magistrats spécialisés que sont les juges des enfants. Des établissements sont créés en nombre pour répondre aux besoins, de grandes associations départementales voient le jour ouvrant la voie à la professionnalisation du secteur. La protection de l'enfance se construit autour de la mise à l'abri par le placement.

² LÖCHEN V. 2010 « *Comprendre les politiques d'action sociale* » 3^{ème} édition, éditions DUNOD

En 1958, dans le cadre de l'ordonnance 58-1301 du 23 décembre est instituée l'assistance éducative en faveur des mineurs en danger, elle-même codifiée dans l'article 375 du code civil confiant au Juge des Enfants la responsabilité de la mise en œuvre des mesures de protection « si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises... ». S'en suivra le décret 59-100 du 7 janvier 1959 définissant les mêmes dispositions sur le plan administratif, le critère d'intervention étant le risque de danger.

Cette distinction, l'ODAS (Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée) la définit comme suit :

L'enfant en danger étant « tout mineur...nécessitant une mesure de protection ou une mesure de prévention de l'ASE ou de la justice »³ ;

L'enfant en risque de danger étant « celui qui connaît des conditions d'existence qui risquent de compromettre sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation ou son entretien, mais qui n'est pas pour autant maltraité»⁴.

Parallèlement, les années 60 voient l'émergence des courants de pensée où la psychologie et la psychanalyse prédominent. Un virement s'opère avec la loi du 4 juin 1970 introduisant la priorité au maintien au domicile avec la prévalence du respect des droits fondamentaux et rend à la famille son droit à la capacité d'évoluer. Cette orientation sera reprise avec force par le rapport BIANCO-LAMY de 1980 et les mesures d'AEMO (Assistance Educative en Milieu Ouvert), encore rares, deviennent le premier volet des mesures de protection. L'AEMO est ordonnée pour faire cesser le danger, tout en maintenant l'enfant dans sa famille. Le défenseur des droits⁵ décrit cette mesure comme « complexe, qui doit trouver un équilibre, parfois fragile, entre le respect du droit, pour chaque enfant, de vivre en famille, consacré par l'article 7 de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE), et son droit d'être protégé du danger (article 9 de la CIDE) ».

La France construit son système autour d'une double dualité que sont les mesures dites de milieu ouvert et le recours au placement de l'enfant mais également la coexistence de deux systèmes de protection : administrative et judiciaire.

Le contexte international mais plus particulièrement européen dans lequel la France évolue, va venir influencer un certain nombre de réformes.

1-1-2 L'Europe entre diversité et influence

Les recommandations européennes orientent nos évolutions législatives.

³ SANCHEZ J.L. 2001 « *L'observation de l'enfance en danger : guide méthodologique* » édition revue et complétée ODAS www.odas.net

⁴ SANCHEZ J.L. *Ibid.*

⁵ BAUDIS D. 2013 Décision du Défenseur des droits MDE-MSP-2013-252

Le dispositif français de protection de l'enfance s'est construit jusqu'à ces dernières années avec la prévalence de la protection judiciaire. La coexistence de l'administratif et du judiciaire se retrouve dans la plupart des pays européens⁶. Mais, au contraire de la France, jusqu'en 2007, pour de nombreux pays (Allemagne, Belgique, Portugal, Suède, Italie) la protection de l'enfance relève de l'autorité administrative à titre subsidiaire de la protection judiciaire. Le Danemark fait figure d'exception en termes de déjudiciarisation puisque le juge n'intervient qu'en cas de retrait de l'autorité parentale.

Le point commun de nombreux pays européens est que le dispositif de protection est déconcentré, la collectivité territoriale compétente diffère d'un pays à l'autre : arrondissement, commune, comté... En 2007, la France s'inspire en partie des organisations européennes et inscrit, dans la loi 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, le principe de subsidiarité de l'intervention administrative sur le judiciaire.

Aujourd'hui, les nouvelles orientations européennes pour une intégration plus aboutie nous donnent un nouvel axe de réflexion autour de la désinstitutionnalisation⁷. Même s'il faut être conscient que la mise à l'abri restera nécessaire pour les situations de maltraitance les plus graves, ce concept de désinstitutionnalisation nous engage à poursuivre notre réflexion vers des alternatives. Notre secteur contribue à l'émergence de propositions notamment par le biais de la CNAPE⁸ (Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfance) qui relaye que « ... **seule une palette étoffée d'actions de prévention et de protection peut éviter les placements...** » et que les mesures d'AEMO du champ judiciaire, doivent développer « *le travail en réseau pour une meilleure articulation avec les autres professionnels accompagnant les familles* ».

La France décline ces orientations européennes au travers de différentes lois engageant notre secteur dans de nombreux bouleversements.

1-1-3 Un contexte législatif qui formalise le changement : de la décentralisation à la loi 2007-293

Comme la plupart des pays européens, la France a fait le choix de la décentralisation. Les premières lois sont menées sous le gouvernement de Pierre MAUROY par le Ministre Gaston DEFERRE ; elles organisent le transfert des compétences essentiellement au profit des départements ; c'est l'acte I de la décentralisation. En 2003, c'est le gouvernement de Jean-Pierre RAFFARIN qui formalise l'acte II s'appuyant sur « *deux couples : celui de l'Etat*

⁶ Sénat Février 2007 « *Etude de la législation comparée* » n°170 www.senat.fr

⁷ Comité des ministres du Conseil de l'Europe 3 février 2010 « *Désinstitutionnalisation : recommandations des publics vulnérables* » www.uniopss.asso.fr

⁸ CNAPE 2012 « *Contributions de la CNAPE aux travaux européens relatifs à la désinstitutionnalisation de la protection de l'enfance* » www.cnape.fr

et de la Région, échelons de la cohérence, en charge de la stratégie, et celui du département et des communes, échelons de proximité, en charge de la gestion des services publiques. »⁹. Au 1^{er} janvier 2005, le département devient chef de file de l'action sociale et gère les dispositifs et les prestations légales d'aide sociale dont le RMI (Revenu Minimum d'Insertion) devenu plus tard le RSA (Revenu de Solidarité Active). Aujourd'hui, le coût du versement de ces prestations pèse de façon conséquente sur les budgets départementaux. La collectivité départementale devient chef de file de la protection de l'enfance dans le cadre de la loi 2007-293 et décline sa politique au travers des schémas départementaux prévus dans le cadre de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002.

Au-delà de cette nouvelle organisation, la loi 2002-2 est venue redéfinir les rapports entre les professionnels du social et ce qu'elle a nommé les « usagers ». Au même titre que d'autres services, les familles et les enfants sont au cœur du dispositif et leurs droits sont affirmés comme « usagers de service ». Dans le cadre de la protection de l'enfance et plus particulièrement dans les mesures judiciaires que l'on a pour habitude de qualifier d'aide contrainte, le recueil de l'expression des usagers et la création de Conseil de Vie Sociale nécessitent une appropriation de ces nouveaux rapports entre professionnels et famille. De même, les professionnels de l'AEMO, imprégnés d'une culture marquée par la parole, peinent à s'approprier les outils notamment le passage à la contractualisation écrite avec la famille au travers des projets individualisés. C'est un des axes d'amélioration relevé dans la démarche d'évaluation interne. Néanmoins, progressivement le changement s'opère et les projets individualisés se formalisent avec la famille pour chaque enfant. L'évaluation externe menée en 2014 note cette progression tout en constatant la persistance chez les professionnels d'un manque d'appropriation de cet outil dans leur démarche éducative avec la famille.

C'est dans le prolongement de la loi du 2 janvier 2002 que la loi 2007-293 du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfance est votée en même temps que celle relative à la prévention de la délinquance et celle réformant la protection des majeurs, témoins d'une activité législative intense dans une lame de fond de profondes réformes.

1-1-4 La loi 2007-293 du 5 mars 2007 : une réforme qui engage la diversification des modes de prises en charge

Cette loi est venue marquer de nouvelles orientations fortes en reprenant l'esprit de la loi 2002-2 affirmant la volonté de rendre la famille actrice en posant le principe de la subsidiarité de l'intervention administrative sur celle du champ judiciaire, l'idée étant de favoriser une action concertée avec la famille. Elle affirme la volonté du renforcement de la

⁹ Y. RAYSSIGUIER, J. JEGU, M. LAFORCADRE 2012 « *Politiques sociales et de santé comprendre et agir* » Presses de l'EHESP 2^{ème} édition

prévention, organise le signalement et valide la diversification des modes de prises en charge dans un objectif de généralisation de telles alternatives.

L'idée est de sortir de cette dualité du milieu ouvert et du placement en créant des espaces intermédiaires, de diminuer le recours au placement à temps complet et d'améliorer le parcours de l'enfant. C'est dans cet esprit que sont formalisés les accueils modulés, accueils séquentiels, accueils de jour ; la possibilité de mettre en œuvre des AEMO renforcées ou avec hébergement, des placements à domicile dans le cadre de Services d'Accompagnement Avec Maintien A Domicile (SAAMAD).

Cette réforme est donc venue remettre en question la place de l'AEMO dans le dispositif de protection. Ce n'est plus le critère de danger pour l'enfant qui enclenche l'intervention judiciaire mais bien l'absence d'adhésion de la famille aux propositions d'accompagnement dans un cadre administratif, ou l'inefficacité de celles-ci.

L'AEMO n'est plus la première mesure en réponse à une problématique de danger pour l'enfant. Le caractère contraint de la mesure d'AEMO judiciaire s'en voit renforcé et l'entrée en relation plus complexe, teintée de plus de défiance, de résistances¹⁰.

1-2 LA PROTECTION DE L'ENFANCE UNE DECLINAISON TERRITORIALE

1-2-1 Le premier bilan de la loi 2007-293 : les prémices d'un chemin encore à parcourir

Dans le cadre de son 8^{ème} rapport de mai 2013¹¹, l'ONED (Observatoire National de l'Enfance en Danger) publie quelques données chiffrées qu'il me semble important de reprendre afin de cerner ce que recouvre aujourd'hui la protection de l'enfance en France. En 2010, soit 3 ans après la parution de la loi 2007-293, le nombre d'enfants pris en charge au 31 décembre 2010 dans le cadre d'une mesure de protection de l'enfance est de 273000 soit 1,9% des – de 18 ans. Le Département du Nord fait partie des territoires où le pourcentage d'enfants bénéficiant d'au moins une mesure de protection de l'enfance est le plus important (+de 2,5% des jeunes de 0 à 17 ans).

¹⁰ Groupe de recherche-action-formation Quart Monde Partenaires Paris 2002 « *Le croisement des pratiques* » : « *plus la personne est en difficulté, plus elle aborde sa relation avec le professionnel dans la peur : peur du jugement, peur du contrôle social, de ne pas pouvoir ou ne pas savoir se justifier et surtout peur que l'intégrité familiale soit mise en danger avec la menace de retrait des enfants. La peur est toujours à prendre en compte. Elle est source de conflit, d'agressivité ou de soumission, de silence ou de fuite.* »

¹¹ ONED 2013 « *8^{ème} rapport au Gouvernement et Parlement* » www.oned.gouv.fr

Le taux de placements ne cesse d'augmenter 130 991 enfants sont concernés en 2008, 133 671 enfants en 2010, alors que, globalement, le nombre d'enfants bénéficiant d'une mesure de milieu ouvert baisse (150 321 à 146 727).

Pour le Nord, environ 53% des mesures de protection de l'enfance pour les 0-17 ans sont des mesures de placement. Selon un rapport¹² pour le Conseil de l'Europe, la France est l'un des pays européens où le recours au placement est le plus élevé entre 5 et 7% (-de 1% en Norvège, Islande, Royaume-Uni ; entre 1.5 et 3% pour la Belgique, les Pays-Bas, l'Espagne, l'Italie, la Suède...).

Pierre NAVES, Inspecteur Général des Affaires sociales, estimait en 2012 que « 50% des placements d'enfants auraient pu être évités »¹³.

Dans un rapport d'information rendu public le 25 mai 2014¹⁴, les élus notent que la loi du 5 mars 2007, « est confrontée à l'épreuve du terrain...à des retards dans sa mise en œuvre...insuffisamment armée pour répondre au problème de l'instabilité des parcours de prise en charge de certains enfants ». Ce rapport met en exergue le cloisonnement « encore très marqué entre les différentes sphères professionnelles ».

Alors que la loi prévoyait des diversifications de prises en charge au travers d'AEMO renforcées ou avec hébergement, seuls dans 12.5% des cas¹⁵, elles ont été retenues. Par contre, l'accueil de jour (50%) et le placement sans déplacement (37%)¹⁶ ont été davantage développés. Ces orientations sont venues impacter directement les services d'AEMO judiciaire qui, malgré des propositions, se sont heurtés à la nouvelle organisation induite par la loi HPST (Hôpital Patient Santé Territoire) 2009-879 du 21 juillet 2009 instaurant les appels à projet. Le Département du Nord au travers du Schéma Enfance Jeunesse Famille 2012-2015, a décliné les orientations de la loi du 5 mars 2007.

1-2-2 Des orientations au travers du Schéma Enfance Famille Jeunesse Nord

Cette déclinaison de la loi s'est portée vers notamment l'objectif de déjudiciarisation de la protection de l'enfance. Cet objectif de déjudiciarisation a été mis en avant par de nombreux départements dans l'idée de rendre la famille plus actrice et de les associer aux propositions d'aide par la mise en œuvre de mesures administratives. Très vite, a été soulevé la question du consentement des familles. Qu'en est-il réellement, quand l'alternative qui leur est

¹² Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme (CNCDH) JORF n° 0176 du 31 juillet 2013 texte n° 103 « *Avis sur le droit au respect de la vie privée et familiale et les placements en France* », chiffres tirés du rapport de GUDBRANDSON B. 2006 « *Droits des enfants placés et en situation de risque* »

¹³ CNCDH « *Avis sur le droit au respect de la vie privée et familiale et les placements en France* » *Ibid.*

¹⁴ MEUNIER M. et DINI M. 25 juin 2014 « *Protection de l'Enfance, améliorer le dispositif dans l'intérêt de l'enfant* » www.sénat.fr

¹⁵ « *Bilan des Politiques Sociales Perspectives de l'action sociale* » 2012 La Gazette Santé Social éditions DUNOD

¹⁶ Rapport de l'ONED n°8 *Ibid.*

soumise est celle d'accepter la proposition administrative au risque de se confronter à une décision judiciaire ? Au-delà de la déjudiciarisation, certains axes se dégagent en ce qui concerne notre domaine tels que les alternatives au placement par le développement de nouveaux dispositifs, l'amélioration du parcours de l'enfant et de sa famille, le développement du travail en réseau autour des situations complexes ou encore la garantie d'un accompagnement de qualité adaptable à la pluralité des situations.

Comme la plupart des autres départements, la diversification des prises en charge s'est réalisée par le redéploiement de l'hébergement (prix de journée moyen d'une MECS pour le Nord 168.49 €). Ainsi, l'objectif de la création de 546 places en SAAMAD (prix de journée moyen 53.62 €) est posé en 2011; 94 places de Service d'Accueil Parental (SAP) sont créées, 54 places d'accueil de jour (prix de journée moyen 107.88 €).

Un seul service d'AEMO renforcé (prix de journée 43.95 €¹⁷) de 36 places est expérimenté par le service public de l'EPDSAE (Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Education) pour des adolescents de 13 à 18 ans. Le prix de journée d'une AEMO est, quant à lui, fixé à 7.15 €. Dans le contexte budgétaire actuel, on peut imaginer qu'il a été privilégié le redéploiement des moyens existants pour développer de nouvelles alternatives. Cette réalité prend tout son sens au sein de notre association qui, au fil des années, s'est montrée attentive aux évolutions de notre secteur.

1-2-3 La diversité des actions : une réalité associative à l'ADSSEAD

L'ADSSEAD (Association De Services Spécialisés pour les Enfants et Adolescents en Difficulté) est une association née sous l'impulsion de l'Association Régionale de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence, créée en 1955 dans le cadre de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative aux associations à but non lucratif, implantée dans le département du Nord. Les activités exercées sont alors des mesures d'enquêtes sociales prévues par l'ordonnance de 1945, puis de Tutelles aux Prestations Sociales et des mesures d'assistance éducative. D'abord composées d'assistantes sociales, des éducateurs spécialisés rejoignent les équipes en 1974. En 2009, une nouvelle évolution est impulsée par la pluriprofessionnalité c'est-à-dire l'embauche de nouveaux professionnels du social dans un souci de constante adaptation de nos réponses aux besoins des personnes accompagnées. Ainsi sont embauchés en fonction des ressorts et de ses spécificités : une Educatrice de Jeunes Enfants, un Conseiller d'Insertion Professionnelle, une Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale... Ce recrutement s'est fait à moyen constant par une augmentation de la norme famille qui est passée de 17 à 18 familles accompagnées pour

¹⁷ Les montants des prix de journée indiqués sont extraits d'un document du 20 mars 2014, remis par le département du Nord, relatif au bilan de campagne de tarification des ESSMS (Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux) du secteur de l'enfance.

un travailleur social exerçant à temps plein. Aujourd'hui, l'ADSSEAD, se compose d'environ 400 salariés.

Parallèlement, l'association poursuit son évolution et étend ses activités pour aujourd'hui exercer des mesures dites réglementées ; AEMO, MJIE (Mesures Judiciaires d'Investigation Educative), MJAGBF (Mesures Judiciaires d'Accompagnement à la Gestion du Budget Familial) , Réparations Pénales et des actions dites complémentaires : POE (Prestations d'Observation et d'Evaluation), Enquêtes Sociales et Auditions de mineurs pour le JAF (Juge aux Affaires Familiales), LRPE (Lieux Rencontres Parents Enfants) pour l'ASE et le contentieux familial, des missions administrateur AD HOC, des actions dans le cadre des Dispositifs de Réussite Educative (DRE), de la médiation familiale, l'organisation de 2 Points d'Accès aux Droits (PAD). Nos financements sont donc assurés à 75% par le Conseil général du Nord, 14% par la Protection Judiciaire de la Jeunesse, 8% par la Caisse d'Allocations Familiales, 3% par des financements locaux.

Le but de l'association est de « promouvoir et de développer des actions et gérer des services visant à aider des enfants, des adolescents et des familles en difficulté, notamment lorsqu'ils sont concernés par une mesure judiciaire, éducative ou sociale ». ¹⁸

Les valeurs fondatrices de l'association sont :

- L'émancipation individuelle,
- La dignité,
- La perfectibilité,
- L'accompagnement et la bienveillance « ne laisser personne sur le bord de la route »,
- La défense d'une justice égalitaire, préventive, médiatrice et de l'accès aux droits pour tous,
- L'accessibilité et la proximité.

C'est ainsi, forte de ce socle, que le choix d'une organisation territoriale en 5 ressorts judiciaires et 18 services sera finalisé en 2001.

En 2008, elle se regroupe avec 3 associations : l'ADNSEA (Association Départementale du Nord pour la Sauvegarde de l'Enfant et de l'Adulte), l'AREAS (Association Régionale d'Etude et d'Action Sociale auprès des gens du voyage) et l'AIAVM (Association Intercommunale d'Aide aux Victimes et de Médiation) et participe à la création du groupement de coopération ACCES (Agir Coopérer Coordonner En Solidarité). Les objectifs sont alors d'améliorer l'accompagnement et l'accueil des personnes en leur proposant des parcours diversifiés et complémentaires, de créer et gérer des dispositifs, des équipements, ou des services d'intérêt commun. Le bilan de cette organisation est

¹⁸ www.adssead.fr

mitigé, même si nous sommes parvenus à mutualiser quelques moyens, le décloisonnement des institutions ne s'est pas opéré.

L'ADSSEAD s'est toujours montrée soucieuse de répondre aux besoins des personnes. En cela, il est essentiel de ne pas s'en tenir à des évolutions ressenties mais bien de tenter d'établir des données fiables sur lesquelles nos actions et nos orientations doivent se baser. Ainsi, en 1987, nous lançons une étude sur les usagers : quelles sont les familles auxquelles l'association s'adresse ? Quelle est l'évolution des motifs de décision de justice ? et enfin elle organise le recueil de plusieurs histoires de vie afin de parvenir à une meilleure connaissance des personnes auprès desquelles l'association intervient. En 2004, les trois opérateurs exerçant des AEMO judiciaires sur le département du Nord l'AGSS (Association et Gestion de Services Spécialisés) de l'UDAF (Union Départementale d'Associations Familiales), le Sépia de l'EPDSAE, et l'ADSSEAD se réunissent pour produire un certain nombre de statistiques sur les mineurs suivis en AEMO dans le Nord. Quatre types d'étude sont lancés (cf annexe I) :

- Les fins de mesures,
- L'étayage,
- Les typologies familiales,
- Les violences sexuelles.

Chaque thématique fait l'objet d'un questionnaire complété par chaque intervenant social et supervisé par le cadre puis traité statistiquement. Les acteurs du département voisin, le Pas-De-Calais, rejoindront en 2015 cette organisation par l'extension de l'observatoire à l'échelon régional.

Cette ressource est précieuse dans notre dialogue avec les autorités administratives mais également comme outil de chaque directeur pour piloter ses propres évolutions et adaptations de ses services.

1-2-4 Son organisation sur le ressort de Dunkerque-Hazebrouck

Son territoire : Le terme de « ressort » est à mettre en lien avec celui de « ressort judiciaire ». L'ADSSEAD, historiquement, a fait le choix de calquer son organisation au découpage judiciaire. Le ressort étant « au plan géographique, ...la partie du territoire national sur l'étendue duquel s'exerce la compétence d'une juridiction. », ¹⁹ le ressort de Dunkerque-Hazebrouck dont j'ai pris la direction, relève du territoire de compétence du Tribunal de Grande Instance de Dunkerque.

Cette idée de territoire est entendue ici comme « ...à priori un espace circonscrit, suivant des frontières. Il s'agit d'un ordre projeté sur une étendue de terre, qui rend celle-ci

¹⁹ BRAUDO S. (conseiller honoraire à la Cour d'Appel de Versailles « *Dictionnaire de droit privé* » www.dictionnaire-juridique.com

dépendante d'un état ou d'une collectivité, suivant une juridiction. »²⁰ On constate alors que la France est découpée en nombreux « territoires » ne recouvrant pas les mêmes zones, se superposant, sans en avoir les mêmes contours (judiciaire, administratif, sanitaire etc...). Ainsi, le territoire du ressort (cf annexe II) est composé de 2 services couvrant le territoire de la Direction Territoriale de Flandres Maritimes (DTFM) et un service implanté à Hazebrouck couvrant le territoire de deux des Unités Territoriales de Prévention et d'Action Sociale (UTPAS) de la Direction Territoriale de Flandre Intérieure (DTFI : cette direction comprend 3 UTPAS mais dont l'une, celle d'Armentières, dépend de la juridiction du Tribunal de Grande Instance de Lille et donc se trouve sur le territoire de nos services de Lille ouest. Notre territoire s'étend de la mer du Nord jusqu'au bord de la métropole Lilloise, il est bordé par la frontière avec la Belgique et le département voisin du Pas-de-Calais.

Sa structuration : je suis rattachée à une équipe, composée de 8 directeurs et du Directeur Général, chargée de co-construire et de décliner sur nos territoires la stratégie de nos actions sous la gouvernance du Conseil d'Administration. La négociation et la gestion du budget, la communication avec les Instances Représentatives du Personnel sont centralisées au siège de l'association. Par contre, j'assure, entre autres, l'organisation et le fonctionnement cohérent des services, l'adéquation des moyens en personnel au regard de l'activité et des ressources allouées, la qualité et le développement des services, la qualité des relations avec les partenaires et mandants.

Ainsi, je suis en charge de la mise en œuvre de réponses à appel à projets sur le territoire pour l'ensemble des activités. Par exemple, j'ai formalisé une réponse à un appel à « projet innovant » de la CAF pour l'accompagnement à la parentalité dans le cadre des LRPE. Ce projet a obtenu une réponse favorable avec l'obtention de crédits nous permettant de développer en partenariat avec un centre social de nouvelles formes d'accueil.

La ligne hiérarchique est restreinte puisque sous ma direction, chaque service est sous la responsabilité d'un chef de service. Cette proximité permet une communication ascendante et descendante réactive, des prises de décision notamment en ce qui concerne les projets dans des délais courts. J'ai institué des réunions hebdomadaires avec pour objectif de fluidifier la communication entre les cadres pour amener une cohésion et une véritable dynamique d'équipe de direction.

Les services ont le bénéfice de secrétariats chargés de gérer l'accueil, la mise en forme des écrits, rapports et avec le soutien de la secrétaire de direction, le pôle administratif organise de façon transversale la gestion des services (éléments d'activité, facturation, gestion des ressources humaines, de la paie et des congés...).

²⁰ Sous la direction BARREYRE J.Y. et B. BOUQUET 2006 « *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale* » éditions BAYARD

Chaque équipe bénéficie de l'intervention d'un psychiatre (0,10 ETP) qui participe aux mesures d'investigation et peut ponctuellement être sollicité pour un appui théorique et clinique pour les mesures d'AEMO. Trois psychologues (un sur chaque service) interviennent également pour les mesures d'investigation, mais aussi pour les mesures d'AEMO. Pour ces dernières, leurs interventions peuvent être directes auprès du mineur sur sollicitation du travailleur social et/ou du chef de service. Leur rôle est également auprès des équipes d'apporter un regard tiers, un appui théorique sur l'ensemble des situations. Ils participent aux réunions hebdomadaires de service où sont institués un temps de réunion d'informations institutionnelles et de régulation d'équipe et un temps d'évaluation clinique des situations. En dehors de cette réunion, des temps individuels d'évaluation de situations avec le psychologue et le chef de service sont organisés pour chaque travailleur social (1/2 journée trimestriellement) en plus des évaluations ponctuelles, voire informelles à la demande d'un des membres de l'équipe.

Sont également organisés depuis plusieurs années, des Groupes d'Analyse de Pratiques animés par un psychologue extérieur à l'institution, auxquels les professionnels, libres de s'y rendre, sont assidus.

Il est d'autant plus primordial dans un service de milieu ouvert, où l'organisation de l'accompagnement s'organise dans des rapports individuels, de faire vivre des moments institutionnels collectifs pour éviter l'isolement des travailleurs sociaux, prévenir d'éventuels comportements de « toute puissance » et assurer le croisement des regards, des observations, de l'analyse pour garantir un accompagnement de qualité²¹.

21 ETP de travailleurs sociaux (éducateurs spécialisés ou assistants sociaux) sont mobilisés pour l'activité en AEMO et assurent l'accompagnement d'environ 380 familles et 655 mineurs. Les équipes ont été renforcées par l'arrivée de pluriprofessionnels suite aux nouvelles orientations associatives.

La pluriprofessionnalité s'est déclinée sur le ressort par l'intégration :

- d'une Educatrice de Jeunes Enfants à mi-temps, pour répondre aux besoins d'accompagnement spécifique de la petite enfance,
- d'un éducateur spécialisé en formation détenteur d'un diplôme d'éducateur sportif, afin de travailler à la remobilisation de certains adolescents,
- de dégager un 0.20 ETP de la Conseillère en Economie Sociale et Familiale exerçant des mesures de MJAGBF au profit de l'AEMO afin de mieux appréhender

²¹ Cette organisation s'inscrit dans les orientations de bonnes pratiques recommandées par l'ANESM (Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux) Mai 2013 « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure* »

les difficultés d'accès aux droits, l'évaluation de la situation sociale et financière des familles,

- un 0.20 ETP d'un éducateur pour développer des actions d'insertion sociale et professionnelle (avec l'engagement dans une formation Conseiller en Insertion Professionnel) pour les adolescents en décrochage scolaire,
- et enfin une mise à disposition à 0.50 ETP d'une éducatrice ayant obtenu son diplôme de médiatrice familiale auprès de l'association ALADHO (Association Littorale d'Aide au Développement de l'Homme et des Organisation ; association de médiation familiale habilitée sur notre secteur) afin de développer des complémentarités sur le champ du conflit parental.

La pluriprofessionnalité s'exerce de façon transversale par les professionnels concernés sur les 3 services du ressort. Elle est un outil au service l'action éducative. Elle se définit par la mobilisation de professionnels d'origines différentes, multiples et variées dont les interventions menées conjointement avec le travailleur social en charge de l'accompagnement, permettent de mettre en place une complémentarité au bénéfice d'une famille ou d'un (des) mineur(s). Elle développe les regards croisés, une approche diversifiée en réponse à la complexité et s'adresse aux situations pour lesquelles le droit commun ne peut, en l'état actuel, répondre.

Ses activités : Les services assurent les **mesures réglementées** telles que :

- l'AEMO est un accompagnement éducatif ordonné par le juge des enfants dont le but est de faire cesser le danger pour l'enfant ; c'est avant tout « une aide, un accompagnement à destination des familles... Les objectifs et les moyens mis en place permettent ainsi de réaliser un travail auprès des parents à propos de l'enfant et un travail auprès de l'enfant... La mise en œuvre de l'AEMO nécessite un travail sur la fonction parentale...sur le fait et la difficulté d'être parent. »²². En 2013, 929 mineurs ont été accompagnés par les équipes du ressort.
- la MJIE est une mesure « d'évaluation de la situation de danger, la possibilité d'évolution de la situation, évaluation sur le plan psychologique, médical, social, familial et de faire des propositions d'accompagnement éducatif »²³ ; En 2013, 93 mineurs (50 familles) ont été rencontrés. Il faut souligner que les restrictions budgétaires et les nouvelles orientations de la PJJ sur le département amènent un contingentement des mesures.
- la MJABF a pour objectif d'« aider la famille à gérer leurs prestations familiales pour répondre aux besoins de leurs enfants ainsi qu'aux dépenses de premières

²² Rapport d'évaluation interne de l'ADSSEAD décembre 2011

²³ www.adssead.fr

nécessités (logement, charges, etc...) »²⁴. Les prestations familiales sont versées au service, le but étant que les parents retrouvent la gestion totale de leur budget. En 2013, 55 familles ont bénéficié d'une MJAGBF.

- la Réparation Pénale est « une mesure éducative prononcée par un magistrat à l'égard d'un mineur, auteur d'une infraction pénale. Il lui est proposé de s'engager dans une démarche restaurative en réalisant une activité ou une action au bénéfice de la victime ou dans l'intérêt d'une collectivité »²⁵. 38 mineurs ont été reçus, comme pour la MJIE, le contingentement imposé par les restrictions budgétaires de la PJJ ne nous ont pas permis de répondre à l'ensemble des demandes et besoins des magistrats.
- la POE est une mesure d'investigation administrative (un parallèle peut être fait avec la MJIE) mise en œuvre à la demande d'un service de l'UTPAS sur décision de la Responsable du Pôle Enfance Famille. 16 mineurs ont bénéficié de cette prestation.

En 2010, les services ont pris un nouvel essor par le développement des **actions complémentaires** jusqu'ici inexistantes. Cet élargissement de nos activités s'est avéré primordial. En effet, l'arrivée, quelques années auparavant, d'un nouvel opérateur associatif par l'implantation d'un service d'AEMO par l'AGSS de l'UDAF avait redistribué l'activité judiciaire. Dans un contexte de régulation de l'activité, cette arrivée a créé un déséquilibre au sein de nos services. Nous avons eu l'opportunité de développer les missions AD HOC, deux Lieux Rencontres Parents/Enfants pour le contentieux familial (un à Dunkerque et un à Hazebrouck), d'ouvrir un PAD (Point d'Accès aux Droits) sur la ville de Merville. Par la suite, nous avons poursuivi dans cette évolution par l'exercice d'enquêtes sociales et d'auditions de mineurs pour le JAF et l'ouverture d'un 2^{ème} PAD à Grande-Synthe.

Ce développement s'est fait par l'intégration de nouveaux professionnels et l'implication des travailleurs sociaux des services. Certains professionnels travaillent désormais le samedi dans le cadre de l'espace rencontres parents-enfants.

Nous avons également à notre disposition un logement-relais implanté sur Hazebrouck. Il avait été instauré dans le cadre d'une action visant à l'éviction des auteurs de violence conjugale. Faute de pérennisation des subventions, de portage par les services du Parquet, ce projet, qui avait été initié avec le Tribunal d'Hazebrouck ne s'est pas poursuivi après sa disparition suite à la réforme de la carte judiciaire. Nous avons donc réorienté l'utilisation de ce logement pour répondre à des situations relevant d'un besoin d'hébergement ponctuel face une absence de solidarité familiale ou amicale et qui se retrouvent alors entravées dans l'exercice de leur parentalité par l'absence d'hébergement.

²⁴ www.adssead.fr

²⁵ www.adssead.fr

Aujourd'hui, l'ensemble des activités est exercé par 30.39 ETP de travailleurs sociaux. La grande majorité des professionnels exerce 1 à 2 missions en plus de l'AEMO qui reste historiquement le socle de notre identité associative. Le projet pédagogique réécrit lors de grandes évolutions fait référence pour chacun et doit être décliné à l'avenir au travers les projets de services comme le préconise l'évaluation externe.

Cependant, notre contexte d'intervention s'est profondément modifié ces dernières années, les situations familiales et les problématiques ont également évolué, globalement au sein de notre territoire et spécifiquement pour les familles, les mineurs suivis en protection de l'enfance.

1-3 DES MINEURS ET LEURS FAMILLES AUX DIFFICULTES MULTIPLES

1-3-1 Le Nord un département confronté à la massification des situations de précarité

Avant de présenter le territoire des Flandres, il m'apparaît indispensable de préciser les spécificités du département du Nord qui, par son histoire, a développé une nécessaire approche sociale. Le département du Nord est le plus peuplé de France avec + de 2.6 millions de personnes dont 28% sont âgés de moins de 20 ans²⁶. Les indicateurs sociaux sont sensibles.

Ainsi, lors du débat d'orientation politique du 4 juillet 2012, le diagnostic révèle que 52% des foyers fiscaux sont non imposables et 17.2% des ménages sont sous le seuil de pauvreté contre 14.1% sur le plan national. Au 31 décembre 2012, l'INSEE²⁷ révèle que 11.8% des nordistes étaient couverts par le RSA alors que sur le plan national il est de 7.1%.

La population est moins qualifiée que dans le reste du pays, l'espérance de vie est la plus faible de France avec un risque de mortalité supérieur d'environ 30%. L'ARS (Agence Régionale de Santé), dans son diagnostic²⁸, confirme l'importance des problématiques liées aux addictions, « ces pratiques entraînent des dommages familiaux, sociaux et judiciaires ». Elle fait état également de la corrélation entre la précarité socio-économique et les pathologies périnatales, et celle entre les retards d'accès aux soins avec des situations

²⁶ www.lenord.fr

²⁷ www.insee.fr

²⁸ Diagnostic partagé du 01 06 2011 du Schéma d'Organisation Médico-Social, ARS du Nord-Pas de Calais

sociales défavorables. Les conditions d'habitat peuvent être également problématiques avec un parc immobilier plus ancien et plus vétuste que nationalement.

Les difficultés partagées par de nombreux départements prennent ici une dimension particulière par la massification des problématiques. Ce diagnostic est d'ailleurs confirmé par le rapport de l'ONPES²⁹ qui déclare qu' « une dizaine de départements sont néanmoins confrontés à un défi majeur. Ils sont en effet les moins dotés en ressources au sens du produit intérieur brut par tête et connaissent les situations de pauvreté les plus profondes et les plus étendues. Il s'agit des départements du Nord,... »

Le Nord s'est construit autour de grands pôles économiques que sont le textile, l'automobile, la métallurgie, marqués de plein fouet par les crises économiques de ces dernières années. Les budgets départementaux d'action sociale sont face à des dépenses contraintes de plus en plus importantes. Entre 2010 et 2013, celui de l'insertion a augmenté de 29% essentiellement du fait de la progression des bénéficiaires du RSA et celui des personnes handicapées de 28% du fait du versement de la PCH (Prestation de Compensation du Handicap). Les dépenses ont progressé de 18% alors que les recettes, n'ont augmenté que de 3%. Le contexte budgétaire est donc plus que jamais à la rationalisation des moyens.

Sur le champ de la protection de l'enfance, le schéma de l'enfance, de la jeunesse et des familles pose le diagnostic de l'accroissement des difficultés psycho-sociales avec une augmentation des négligences graves, du caractère multifactoriel des difficultés.

Il fait apparaître que les réponses administratives se sont concentrées dans la mise en œuvre d'accueils provisoires avec une augmentation entre 2006 et 2011 de 61.7%.

A l'inverse, les accompagnements éducatifs dans un cadre administratif, les IEAD (Interventions Educatives A Domicile) que d'autres départements nomment AED (Aides Educatives à Domicile) ou encore AEMO administratives, régressent de 38% sur la même période. Le département du Nord a fait le choix de ne pas déléguer les mesures d'IEAD au secteur associatif, malgré les différents projets qui lui ont été soumis et qui aurait permis une mise à disposition de moyens, de compétences dans l'accompagnement des familles par le secteur associatif habilité. Ce sont les équipes de l'ASE qui assurent cette mission. L'une des difficultés réside dans le fait que ces professionnels pourtant convaincus de la nécessité de la mise en œuvre de tels accompagnements, sont submergés par les obligations de recherche de lieu de placement mais aussi à l'évaluation des Informations Préoccupantes (conjointe avec le SSD ou la PMI) dont le chiffre a véritablement explosé ces dernières années.

²⁹ Rapport de l'ONPES 2013-2014 du 2 juillet 2014 « *les effets néfastes d'une crise économique de longue durée* » www.onpes.gouv.fr

La part des bénéficiaires de mesures de l'ASE en 2010 représentait 3.13% des moins de 18 ans dans le Nord alors qu'il n'est que de 2.2% sur le plan national avec la particularité de prise en charge particulièrement longue.

Ces données globales sur le plan départemental ne peuvent masquer des disparités territoriales. Le Conseil Général du Nord a choisi de ce fait de déconcentrer ses actions sur les territoires au sein de chaque Direction Territoriale voire pour certaines décisions (attributions des Allocations Mensuelles d'Aide Sociale à l'Enfance, des contrats d'aides à domicile,...) au niveau des Unités Territoriales d'Action Sociale (regroupant le Service Social Départemental, la Protection Maternelle et Infantile et l'Aide Sociale à l'Enfance). Cette organisation nous confronte parfois à des fonctionnements différents notamment sur certains étayages sollicités en soutien aux familles (Accueils Provisoires, nombre d'heures de TISF, prises en charge d'internat scolaire, etc...).

Chaque Direction Territoriale, autour d'un diagnostic, décline sa feuille de route, détermine ses priorités d'où les spécificités.

1-3-2 Les Flandres : un territoire, un public, des spécificités

Le Ressort de Dunkerque-Hazebrouck est un territoire (cf annexe 3) étendu entre terre et mer, partagé entre secteurs fortement urbanisés et ceux, ruraux, plus isolés avec des difficultés de transport. Les indicateurs médico-sociaux montrent une situation difficile avec notamment des taux d'inactivités (emploi, école) pour les jeunes de 15 à 24 ans très importants sur certains secteurs : par exemple 32% pour Grande-Synthe, 29% pour St Pol sur Mer, 28.7 pour Merville, 27% pour Bourbourg, etc...³⁰. Les retards scolaires sont plus marqués à l'entrée en 6^{ème} (21.3 contre 19.6 pour le département), l'offre de soins (1/10000h) est inférieure (10.8 contre 13.4 pour le département).

Le territoire s'est construit avec une forte industrialisation ébranlée par la crise économique (fermeture de la raffinerie TOTAL, difficultés chez ARCELOR et par conséquent par les nombreux sous-traitants...).

Sur le plan de la protection de l'enfance, de nombreux établissements se concentrent sur le littoral avec une offre d'hébergements importante. Notre proximité avec le passage vers l'Angleterre a vu, ces dernières années, l'arrivée de nombreux mineurs isolés étrangers dans les structures d'hébergement, même si un rééquilibrage territorial s'est opéré par la circulaire du 31/05/2013³¹ de Christiane TAUBIRA, Garde des Sceaux, Ministre de la

³⁰ Le Cahier de l'AGUR (Agence d'Urbanisme et de Développement de la Région Flandre-Dunkerque) n°7 octobre 2012 « *Avec la crise, la pauvreté gagne du terrain* »

³¹ TAUBIRA C., Garde des Sceaux et Ministre de la Justice Circulaire du 31 05 2013 relative aux modalités de prise en charge des Mineurs Isolés Etrangers : dispositif national de mise à l'abri, d'évaluation et d'orientation NOR : JUSF1314192C BOMJ www.textes.justice.gouv.fr n° 3013-06 du 28/06/2013

justice. Le département du Nord a fait le choix de maintenir l'accueil de MIE dans les Maisons d'Enfants à Caractère Social contrairement à d'autres départements comme celui du Pas-de-Calais qui a confié leurs prises en charge spécifiques à l'association « Terre d'Asile ». D'autres part, conformément aux orientations départementales, vu l'offre conséquente d'hébergements, les SAAMAD, SAP et accueils de jour se sont particulièrement développés ces dernières années sur le territoire pour un total de 72 places en Flandre Maritime. Cette tendance s'est également retrouvée sur la Flandre Intérieure même si le placement est davantage organisé par l'accueil familial. Nous sommes aujourd'hui confrontés à une répartition nouvelle des moyens dans une gestion budgétaire contrainte. Même si on refuse d'être dans une certaine logique de concurrence, on ne peut pas sous-estimer les comparaisons en termes de pratiques et d'efficience de nos interventions.

Lors de réunions distinctes, les Directeurs Territoriaux des deux Flandres Maritime et Intérieure nous ont informés, sans préciser les chiffres exacts, que de nombreux indicateurs étaient préoccupants sur le territoire en termes de précarité (progression du nombre de bénéficiaires du RSA, du nombre de demandes d'aides financières...) et d'augmentation des prises en charge en protection de l'enfance notamment dans le cadre des placements. Ce constat est particulièrement marqué sur les deux territoires par rapport au reste du département et une réflexion inter-partenariale doit être engagée.

1-3-3 Focus sur les familles accompagnées par les services de Dunkerque-Hazebrouck

Il est important de préciser que l'on peut dans notre contexte faire une distinction entre la notion d'usager et de bénéficiaire. On ne peut pas véritablement parler d'usager en ce qui nous concerne. L'usager est celui qui utilise les services d'une organisation. Il est plus approprié à mon sens de parler de « bénéficiaire ». Les personnes que nous accompagnons n'ont pas choisi la prestation dont ils font l'objet, ni l'institution qui la met en œuvre. Notre intervention s'impose aux familles.

L'observatoire inter-partenarial de l'AEMO permet de mieux cerner le profil des mineurs suivis et de leur famille, ainsi que le contexte de nos interventions. On peut définir de grandes tendances.

Caractéristiques de l'enfant suivi en AEMO : l'enfant suivi en AEMO par les services de l'ADSSEAD vit majoritairement avec sa mère dans 74% des situations. Plus spécifiquement, on observe une représentation importante des situations monoparentales puisque, dans 30% des situations, il vit avec sa mère seule (15.5% des familles sont monoparentales dans le Nord, 13.5% en France).

Les ressources de la mère sont constituées pour 70% des prestations familiales et 35% perçoivent le RSA. Si, globalement, on constate une augmentation des parents

bénéficiaires du RSA, elle est plus importante sur le territoire (+6 points) qu'au niveau départemental (+3 points). De même, on observe un effondrement du salariat (-15 points alors qu'il est de -2 points au niveau départemental), une augmentation significative des pères ou concubins sans emploi (+14 points alors qu'il est de +6 points au niveau départemental).

Ce constat rejoint celui de l'ONPES³² (Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale), qui note que « la crise a ainsi pour conséquence une extension significative du nombre de ménages pauvres...les familles monoparentales et les enfants sont les plus touchés ».

La tranche d'âge la plus représentée pour notre territoire est celle des 12-16 ans. Globalement avec les 16-18 ans, les adolescents représentent en moyenne la moitié des enfants suivis par les services de Dunkerque-Hazebrouck.

Les problématiques : la caractéristique qui domine est celle des carences³³ éducatives (67%). Celles-ci ont été définies de façon assez large et font généralement référence aux défaillances parentales. La SNATEM (Service National d'Accueil Téléphonique pour l'Enfance Maltraitée) définit les carences éducatives par un défaut de surveillance ou de protection, le non-respect des rythmes de l'enfant, la confusion entre les générations, le désintérêt pour la scolarité, l'éducation. Les négligences graves dans l'éducation, à savoir l'absence de limites ou des limites inadaptées, des défauts de soins, l'absence de cadre peut provoquer chez l'enfant un sentiment chronique d'insécurité et de solitude ce qui amène des relations sociales perturbées.

Il faut noter que globalement ces dernières années les problématiques de maltraitance sont en baisse régulière et significative. Sur le plan départemental vient ensuite la problématique du conflit conjugal à 25% (qui est plus forte puisqu'elle représente 31% en Flandre Intérieure), puis de la précarité ainsi que les troubles du comportement de l'enfant. Ce dernier point mérite toute notre attention car on sait qu'ils ont facteurs d'exclusion familiale, scolaire, sociale.

Au niveau local, on constate les mêmes tendances avec quelques spécificités telles que l'accroissement des difficultés liées à la scolarité de 27% à 35% (décrochage, absentéisme, déscolarisation...), aux négligences graves de 9 à 19%, aux problèmes de santé de 6 à 13% et aux conduites addictives de 9 à 13%.

Face à ces constats, la corrélation avec celles de nos pratiques nous oblige à envisager les ajustements voire les évolutions à mettre en œuvre.

³² Rapport de l'ONPES 2013-2014 « Les effets d'une crise économique de longue durée »

³³ Yves PELICIER, psychiatre, définit la notion de carence comme «la conséquence d'une insuffisance d'apport dans un domaine important. Elle peut être ainsi : affective (insatisfaction habituelle et prolongée des besoins affectifs), éducative, liée à un manque d'apport en ce domaine. »

1-3-4 Des indicateurs au service d'une stratégie de Direction

Comme pour le focus sur les familles accompagnées par les services, l'observatoire nous permet de mesurer l'évolution de notre activité.

L'étayage des mesures dont nous pouvons faire bénéficier les familles relève de pratiques à l'interne mais également du recours aux partenaires possibles et mobilisés.

L'évaluation interne nous a permis de constater globalement, entre 2007 et 2011, la baisse d'un certain nombre d'entre eux (l'intervention de TISF, des aides financières du département, la fréquentation des Centres de Loisirs Sans Hébergement, des centres sociaux, des maisons de quartier...).

Les réponses à l'interne : En ce qui me concerne, cette étude me permet d'observer une augmentation des réponses à l'interne par le développement des co-interventions par les travailleurs sociaux (2 professionnels interviennent auprès de la famille) mais aussi des co-interventions avec le psychologue ce qui permet de croiser les regards et d'intensifier notre intervention. Si on englobe les résultats jusque 2013, cette tendance s'accroît avec le recours à la pluriprofessionnalité.

Nous avons permis la participation plus importante de jeunes à des actions collectives. Depuis plusieurs années, les équipes mettent en œuvre 2 groupes à l'intention des mineurs ;

Le groupe « ados » : pour des jeunes de 12 à 18 ans, il permet une approche collective des difficultés et questionnements des jeunes suivis en AEMO. Il est encadré par deux travailleurs sociaux et un psychologue. Ces rencontres, quel que soit le support (ludique, sportif, culturel) sont prétextes à un échange entre pairs et les travailleurs sociaux, elles favorisent l'investissement d'un extérieur, la responsabilisation, l'autonomie.

Le groupe « équestre » : s'adresse à des enfants de 8 à 12 ans. Il est encadré par deux travailleurs sociaux. Il a pour objectif de développer la confiance en soi, de valoriser l'enfant, de favoriser la socialisation et d'encourager la solidarité.

Ponctuellement, nous organisons d'autres actions collectives telles que la participation à un séjour de rupture dans le Jura en partenariat avec une MECS du territoire, un atelier cuisine...

Les réponses partenariales : Par contre, l'étayage dans le cadre de partenariat diminue ou au mieux ne progresse pas comme pour l'ensemble des services de l'ADSSEAD sur le département. Néanmoins, quelques particularités se dessinent et témoignent de spécificités. Ainsi, le recours aux structures de soins à destination des enfants tels que C.A.M.S.P. (Centre d'Action Médico-Sociale Précoce), C.M.P.P. (Centre Médico-Psychopédagogique) ou C.M.P. (Centre Médico-Psychologique) a particulièrement progressé en moyenne de 12 à 20% ainsi que l'interpellation du service social scolaire dans les mêmes proportions. Par contre, malgré des problématiques d'insertion et un public adolescent, le

soutien par la mission locale et/ou la prévention spécialisée est stable et relativement peu utilisé.

Certaines suppléances telles que l'accueil en famille élargie, le parrainage, sont infimes. De même, l'Accueil Provisoire et l'Accueil Modulé sont quasi inexistantes du fait des refus des services du Conseil Général de notre secteur (suite à la loi 2007-293) de la juxtaposition d'une mesure administrative à une mesure judiciaire.

De fait, nous avons donc établi un partenariat formalisé avec l'accueil de jour de la PJJ et son restaurant d'application où, de par la convention, nous pouvons orienter des jeunes de 16 à 18 ans décrochés de toute insertion vers leur structure.

Nous avons également opéré un rapprochement avec l'AFAD (Association Familiale d'Aide à Domicile), un service d'aide à domicile afin d'améliorer la complémentarité de nos interventions auprès des familles. Nous avons, notamment, modifié nos procédures, développé la pratique de visites conjointes avec la famille. Ainsi, on peut percevoir l'engagement d'une meilleure appréhension et compréhension du travail de l'autre et approcher des pratiques de coopération.

Les indicateurs de fins de mesure : deux chiffres me paraissent essentiels à étudier en ce qui concerne les fins d'interventions en AEMO.

L'amélioration de la situation : cet item nous permet de mettre en évidence les situations pour lesquelles notre intervention prend fin par l'absence de danger pour l'enfant. Sur le territoire, le nombre de mesures concernées est en recul de 51% à 42% contrairement à d'autres secteurs.

Le recours au placement : alors qu'il a pu être contenu ces dernières années, on observe une progression sensible du taux de placement depuis 2010. Même si cette tendance se retrouve sur le département, ce taux, pour nos services, a augmenté de 4,40% à 6,97% (Flandre Maritime) et de 5,28 à 7,71% (Flandre Intérieure).

Face à ce constat, nous avons expérimenté un focus spécifique autour des situations familiales pour lesquelles nous ne sommes pas parvenus à remédier au danger. Nous avons pu ainsi constater que cela concerne davantage les pré-adolescents et adolescents de 10 à 16 ans ce sont d'ailleurs les tranches d'âge les plus représentées sur nos services. Il est mis en avant qu'une meilleure collaboration de la famille et/ou le maintien ou le renforcement de l'étayage aurait permis d'éviter le placement. L'aggravation des conséquences sur les enfants est corrélée avec une diminution des capacités parentales, le constat d'une rupture sur le plan social et des négligences graves. Cette précision renvoie aux observations de l'ODAS « la fragilisation des solidarités familiales et un grand isolement social et relationnel ne permettent pas un étayage suffisant »³⁴.

³⁴ LÖCHEN V. « Comprendre les politiques d'action sociale » *Ibid.*

La question du positionnement parental vis-à-vis de la décision de placement, confirme l'opposition de la famille, dans la majorité des situations, au placement de leur(s) enfant(s). L'adhésion de la famille est une question essentielle dans notre contexte d'intervention. Dans le cadre judiciaire, il ne faut pas oublier que la famille est entendue et s'exprime à l'audience auprès du Juge des Enfants et que la décision rendue est susceptible d'appel. Dans le cadre de la loi 2002-2, la place de l'utilisateur devient centrale. Au sein de nos services, nous avons opté non pas pour la mise en place des conseils de vie sociale (dont nous ne sommes pas soumis à l'obligation³⁵) mais de groupes d'expression des usagers. Cet exercice s'avère d'une efficacité limitée, et plus particulièrement sur le ressort, puisque sur les 370 familles suivies et invitées, seules 2 à 3 personnes se sont mobilisées. Un constat assez similaire peut être dressé sur le recueil de l'expression des usagers par le biais de questionnaires anonymes envoyés à la main levée de la mesure d'AEMO ; le nombre de retour est extrêmement minime et nous oblige à mener une réflexion sur cette difficile question de l'expression des personnes accompagnées dans notre contexte particulier d'intervention.

Même si la loi n'engage les structures que sur la mise en œuvre, on ne peut se satisfaire d'une simple mise en conformité. Comment amener les familles à se saisir des espaces de paroles qui lui sont donnés pour une appropriation de leur citoyenneté ?

Conclusion

L'AEMO a connu de profonds changements ces dernières années par l'évolution du contexte législatif. Au-delà des lois 2002-2, 2009-879, la loi 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance vient réinterroger la place de l'AEMO. Elle n'est plus la première mesure pour remédier à une situation de danger et intervient uniquement quand les mesures administratives n'ont pu être mises en place faute d'adhésion de la famille ou lorsqu'elles se sont avérées inefficaces. Les problématiques familiales se complexifient et les difficultés familiales se sont accrues. Epreuves par la crise économique sur notre territoire, on ne peut que constater la montée de la précarité des familles accompagnées. Le département du Nord est confronté à une massification des problématiques sociales et à des dépenses sociales de plus en plus lourdes. La diversification des modes de prise en charge s'est ainsi développée de façon générale à partir de l'hébergement et non des services de milieu ouvert. Dans notre volonté de répondre aux besoins des personnes

³⁵ Décret n°2004-287 du 25/03/2004 relatif au Conseil de Vie Sociale et autres formes de participation instituée à l'article L.311-6 du CASF « *le Conseil de Vie Sociale est obligatoire lorsque l'établissement ou le service assure un hébergement ou accueil de jour continu* » www.legifrance.gouv.fr

accompagnées en protection de l'enfance, notre association a fait le choix de développer de nouvelles formes d'accompagnements par la mise en œuvre à moyen constant de ce que l'on a choisi d'appeler la pluriprofessionnalité.

Malgré ces évolutions, certains indicateurs de notre activité en AEMO montrent une baisse d'efficience avec une montée des placements. Or, l'attente des pouvoirs publics, comme celle des familles, est que l'accompagnement par nos services en protection de l'enfance remédie à la situation de danger. Nos services doivent s'adapter à l'accompagnement des familles aux difficultés éducatives multiples. L'ensemble de ces constats m'amène à envisager des pratiques nouvelles permettant de diversifier nos approches, de personnaliser nos accompagnements et de favoriser l'expression des familles.

L'analyse de la situation et d'un certain nombre de causes que je propose de décliner dans la deuxième partie, me permettra de présenter mes orientations stratégiques et de dégager des pistes de résolution.

2 DIVERSIFIER LE TRAVAIL EN RESEAU POUR L'EMERGENCE DE NOUVELLES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Les familles rencontrent des difficultés multiples et si notre intervention s'établit sur la notion de danger lié aux carences éducatives, il me paraît essentiel de mieux cerner les éléments de contexte qui complexifient les problématiques familiales que l'on rencontre dans le cadre de l'AEMO judiciaire. L'analyse de nos pratiques actuelles, de leurs fondements me permettra également de développer mes orientations stratégiques et d'élaborer des pistes résolutives.

« Changer, c'est avant tout oser se regarder, élargir le cadre de l'expérience et accepter d'interroger ces certitudes »³⁶.

2-1 LA PRECARITE ET L'IMPACT MULTIDIMENSIONNEL SUR LES FAMILLES

2-1-1 Précarité et carences éducatives : une corrélation à appréhender

La précarité s'est installée pour de nombreuses familles avec une forte progression dans notre département et plus particulièrement sur notre territoire historiquement fortement industrialisé. La précarité seule ne fonde pas une intervention en protection de l'enfance, ni la décision du recours à la séparation par le placement.

Mais, comme la CNCDH³⁷ le précise : « La précarisation des familles liée à des instabilités professionnelles et/ou de logement et une fragilité du réseau relationnel et de solidarité ont des conséquences lourdes sur la qualité des relations parents-enfants. Les préoccupations liées à la pauvreté conduisent certains parents à ne plus pouvoir assumer correctement leurs responsabilités parentales. La pauvreté entraîne le cumul d'échecs : exclusion sociale, difficultés de logement, de se vêtir ou de se nourrir, difficultés d'accès aux soins. Enfin, le caractère extrême de ces situations peut parfois pousser les adultes à des comportements addictifs ou violents ». La précarité n'est pas qu'un enjeu économique, elle présente des conséquences sur le plan familial et social. Elle peut être définie comme « l'absence d'une ou plusieurs sécurités notamment celles de l'emploi permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs obligations professionnelles, familiales et sociales et de jouir de leurs droits fondamentaux ».³⁸ Sur le plan psychique, elle engendre

³⁶ LEFEBVRE P. Cahier de l'actif n° 314-317 « *Théories et stratégies du management* »

³⁷ CNCDH « *Avis sur le droit au respect de la vie privée et familiale et les placements d'enfants en France* » *Ibid.*

³⁸ Rapport « *Grande pauvreté et précarité économique et sociale* » définition proposée par le Père WRESINSKI, fondateur d'ATD Quart-Monde

de la souffrance jusqu'à la perte de toute estime de soi, avec des impacts sur la santé et le comportement³⁹. Une étude du CREDES (Centre de Recherche, d'Etudes et de Documentation en Economie de la Santé)⁴⁰ nous dit que chez les femmes en situation de précarité « on note davantage d'atteintes psychiques...un sentiment généralisé d'insécurité... Les pathologies les plus souvent rencontrées sont liées essentiellement à l'absence de soins, au défaut d'hygiène allant jusqu'au désinvestissement total de son corps et l'absence de sensation du message de l'autre ». Ces aspects sont particulièrement préjudiciables dans les interactions parent/enfant dans une absence de perception de la demande et des besoins de l'enfant. D'autre part, la précarité, comme le démontre Robert CASTEL, a comme autre conséquence la fragilisation du tissu relationnel jusqu'à l'isolement social ce qu'il nomme la désaffiliation. Robert CASTEL nous dit : « l'exclu devient un inutile au monde »⁴¹. Cette atmosphère rejaillit sur les enfants qui vivent dans une ambiance insécure, peu propice à leur développement. Ce risque de désaffiliation se retrouve lorsque « l'ensemble des relations de proximité qu'entretiennent un individu sur la base de son inscription territoriale, qui est aussi son inscription familiale et sociale, se trouve en défaut pour reproduire son existence et pour assurer sa protection »⁴². Il précise que « la vulnérabilité est une forme intermédiaire, instable, qui conjugue la précarité du travail et la fragilité des relations (à commencer par la fragilité du lien conjugal)⁴³. Elle amène un sentiment d'angoisse, de repli sur soi, de disqualification, définit par Serge PAUGAM par plusieurs étapes « la première étant caractérisée par une situation de fragilité, la seconde par la dépendance, la troisième par la rupture »⁴⁴.

Les conséquences sur le fonctionnement familial sont donc multiples, étroitement liées aux carences éducatives qu'elles peuvent accroître. Ainsi sont accrus les risques pour l'enfant d'une inscription intergénérationnelle, d'un désinvestissement scolaire : « la probabilité de sortir de l'école à 17 ans sans diplôme est trois fois plus forte que dans l'ensemble de la population »⁴⁵. Comment les adolescents peuvent-ils se projeter dans un avenir avec un investissement scolaire comme moyen d'une insertion professionnelle lorsqu'ils vivent avec des parents qui en sont exclus ? Il ne faut pas mésestimer que certains d'entre eux n'ont jamais connu leurs parents en situation d'insertion professionnelle. L'école ne représente

³⁹ Jean FURTOS, Psychiatre et Directeur de l'ONPSMP septembre 2009 (Observatoire National des Pratiques de Santé Mentale et Précaire) « *Quelques particularités de la clinique psycho-sociale, soins psychiatriques* »

⁴⁰ Etude parue dans le Rapport du 5 juin 1999 de la Commission Nationale Permanente adopté par le Conseil National des médecins

⁴¹ CASTEL R. 1995 « *La métamorphose de la question sociale* » éditions GALLIMARD collections FOLIO .

⁴² CASTEL R. « *La métamorphose de la question sociale* » *Ibid.*

⁴³ Sous la direction de Youcef BOUDJEMAÏ 2013 « *Quel devenir pour le travail social ? Nouvelles questions nouvelles légitimité* » Université de Lille I éditions L'HARMATAN

⁴⁴ PAUGAM S. Dictionnaire critique de l'action sociale 1991 « *La disqualification sociale* »

⁴⁵ Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale Rapport n°4 2004 « *les enfants pauvres en France* » www.ladocumentationfrancaise.fr

plus une chance d'intégration et semble même aujourd'hui dans le fonctionnement de l'éducation nationale, participer, malgré l'engagement des enseignants, au phénomène de désinvestissement scolaire de nos jeunes. L'esprit de compétition peut être porteur pour les élèves en situation de réussite, et, au contraire, dévastateur pour des jeunes en difficultés, renforçant le sentiment de dévalorisation. Le sociologue Olivier GALLAND explique que le pessimisme des jeunes français est plus important que la moyenne en Europe, sans doute lié au fait que la valeur travail est également plus forte d'un point de vue culturel en France. De plus, les parents sont en grande difficulté pour transmettre des valeurs auxquelles eux-mêmes ne croient plus créant un sentiment de désespérance.

La mise en œuvre de la pluriprofessionnalité dans le domaine de l'insertion sur notre territoire a peu porté ses fruits. Certains indicateurs nous confirment qu'elle a eu peu d'impact et l'évaluation externe a confirmé qu'elle devait être non pas abandonnée mais questionnée dans sa forme d'intervention individuelle.

Certains auteurs nous démontrent que la pauvreté, la parentalité et le devenir des enfants sont liés⁴⁶. Ainsi, Claire Ganne, dans son étude⁴⁷ sur le parcours des femmes et enfants accueillis en centre maternel, relève que « les familles les plus précaires sont celles qui doivent déployer le plus d'énergie pour fournir un contexte de vie favorable à l'enfant » ; or, ce sont ces familles qui ont le moins de ressources sociales autour d'elles leur permettant d'étayer leur parentalité.

Les différents éléments, mis en corrélation avec ceux de l'observatoire et développés dans la première partie, mettent en évidence des liens entre les problématiques liées aux conséquences d'un contexte de précarité et celles des carences éducatives : scolarité, difficultés de soins, négligences, absences de repères, conduites addictives...

L'isolement social qui s'installe et l'absence des réseaux qui peuvent venir étayer les parents dans l'exercice de leur parentalité sont autant de facteurs de complexité. Dans un contexte de survie, la mobilisation parentale s'avère plus difficile à mettre en œuvre, notamment quand s'ajoute la crainte du placement. Le risque, alors, est que s'installe :

- « La peur, la majorité des familles concernées fuit les services sociaux et se referme sur elles-mêmes,
- Un sentiment d'injustice... »⁴⁸.

⁴⁶ BOUTANQUOI M. 2011 « *Interventions sociales auprès des familles en situations de précarité* » éditions L'HARMATAN

⁴⁷ Bulletin de la Protection de l'Enfance Janvier/février 2014 - Etude de Claire GANNE réalisée dans les départements du Nord et des Hauts de Seine

⁴⁸ Rapport de Pierre NAVE et Bruno CATHALA 2000 « *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille* »

Nous sommes donc face au défi majeur de l'accompagnement des familles, parents et enfants, aux problématiques multifactorielles ce qui pose nécessairement la question de nos pratiques, de leur ajustement, de leur pertinence face à de telles évolutions.

2-1-2 Une pratique éducative empreinte d'expertise

L'intervention éducative auprès des familles s'oriente vers le soutien à la parentalité.

Cette notion de parentalité a été définie par les travaux de Didier HOUZEL⁴⁹ de façon très large comme la fonction d'être parent autour de 3 axes :

- La dimension juridique des droits et devoirs,
- L'expérience émotionnelle liée à l'intime et l'affectif,
- La pratique au travers des actes quotidiens.

Catherine SELLENET précise et complète en définissant la parentalité comme « l'ensemble des droits et des devoirs, des réaménagements psychiques et des affects, des pratiques de soin et d'éducation, mis en œuvre pour un enfant par un parent (de droit ou électif) indifféremment de la configuration familiale choisie ». ⁵⁰

Cette configuration familiale présente de multiples visages, entre monoparentalité, famille recomposée, famille nucléaire, famille élargie... et l'intervention éducative doit s'adapter en tenant compte des questions d'autorité parentale, de fonction parentale.

En 2009, la Cour des Comptes estime les mesures d'AEMO « très mal cernées ».

L'accompagnement éducatif s'est construit, par le fil de l'histoire, avec des références fortes à la psychologie, empreintes des courants psychanalytiques, même si d'autres, comme l'analyse systémique par exemple (d'importantes demandes de formation dans ce domaine en témoignent), sont venues enrichir l'analyse des situations. Nos services se sont d'ailleurs organisés pendant de nombreuses années dans une approche pluridisciplinaire duelle, travailleur social et psychologue. Le développement des activités liées à l'investigation est venu renforcer ces influences. En effet, l'évaluation est essentiellement conduite autour de l'approche du travailleur social et des rencontres avec le psychologue, ponctuées parfois avec celle du psychiatre. Les orientations et les conclusions sont systématiquement supervisées par le psychiatre et le chef de service. Un certain nombre de mesures d'AEMO est prononcé après l'évaluation par la MJIE, marquant de son empreinte les orientations éducatives.

Or, la seule approche des situations sous l'angle de l'histoire familiale, des notions de personnalité, sans prise en compte des éléments de contexte influant apparaît insuffisante, incomplète.

⁴⁹ HOUZEL D. 1999 « *Les enjeux de la parentalité* » éditions ERES

⁵⁰ SELLENET C. « *La parentalité décryptée, pertinences et dérives d'un concept* » éditions L'HARMATAN

Même si l'impact de la pauvreté fait depuis plusieurs années débat, « le fait que celle-ci ne soit pas une cause suffisante pour faire l'objet d'interventions socio-éducatives conduit les intervenants à minimiser son importance et à privilégier les dimensions psychopathologiques »⁵¹.

Il ne faut pas occulter les fragilités psychologiques mais « rendre nos évaluations plus complexes est un impératif éthique, car seule la combinaison dynamique de facteurs sociaux, psychologiques et économiques peut nous permettre d'approcher un tant soit peu la réalité d'un vécu familial douloureux »⁵².

La pratique professionnelle se structure essentiellement autour de l'entretien clinique, de la rencontre régulière avec la famille et de la parole (le projet pédagogique repère la temporalité d'une rencontre en moyenne par quinzaine).

Le contexte judiciaire, l'appui de l'ordonnance du magistrat, des attendus qui la composent, s'utilisent alors comme levier de prise de conscience et d'amorce de changement pour la famille.

Cette pratique, alliée aux références fortes à la psychologie, nous met dans une position s'apparentant à celle de « l'expertise ». Or, si nous avons certes développé des compétences, seules, elles ne produisent plus suffisamment d'effets dans le contexte dans lequel les familles évoluent aujourd'hui.

Ces éléments composent une identité professionnelle et institutionnelle forte tant à l'interne qu'à l'externe dans l'image que les partenaires se font de notre travail.

Nous sommes arrivés, malgré nous, à une certaine forme de standardisation de nos interventions.

Il nous est reproché un rythme d'intervention trop faible, des horaires affichés dits de « bureau » (même si c'est loin d'être la réalité et que très régulièrement les travailleurs sociaux adaptent leurs horaires au besoin d'intervention des familles), un déficit d'accompagnement lié au « faire avec ».

Même si ces dernières années, nous avons amorcé des changements dans nos pratiques par la diversification des professions sociales au sein des services, la mise en place d'actions collectives à destination des enfants, ils ne sont pas suffisants face à la massification des difficultés rencontrées par les familles. De plus, notre contexte d'intervention est fortement imprégné de la notion d'évaluation des difficultés liées à la question du danger, fondement de l'intervention éducative.

⁵¹ RENOUX M.C. 2008 « Réussir la protection de l'enfance avec les familles en précarité » éditions BROCHE Propos de Paul DURNING, Directeur de l'ONED

⁵² BOUCHEREAU X. 2003 « Assistance éducative, le risque d'un ethnocentrisme de classe » ASH n°2377 du 3 octobre 2003

2-1-3 Quand le danger oriente l'évaluation des manques, quelle évolution pour la place de l'utilisateur ?

Cette focale autour de la notion de danger influe nos rapports avec les familles et pour cela différents éléments y concourent.

L'évaluation : La prise en charge judiciaire dans le cadre de la protection de l'enfance se réalise après évaluation de la situation soit par les services de l'action sociale du département, soit après une MJIE, lorsque la famille a refusé de collaborer avec les services administratifs. Cette évaluation doit justifier l'intervention judiciaire dans la notion de danger pour l'enfant, l'absence de réponses administratives possibles ou leur inefficacité. Elle se focalise alors sur la question des manques pour l'enfant et généralement des manquements de la part des parents. Cette entrée en matière auprès de personnes où le sentiment de disqualification est prégnant, renforce sans aucun doute la complexité d'une entrée en relation déjà emplies de défiance. Ce sentiment est également renforcé, à mon sens, en partie, par les évolutions sociétales tendant à la responsabilisation individuelle. Bernard EME, sociologue, précise que « le grand renversement n'est pas tant le souci de l'individualisation que le souci premier de responsabiliser les individus au regard de la conduite de leur vie dans l'effacement des conditions socio-économiques et culturelles de leur existence »⁵³. Cette évaluation ne peut se décontextualiser d'autres phénomènes de société qui ont fortement évolué également ces dernières années comme ce deuxième point.

La judiciarisation et la médiatisation de la société : les professionnels et les institutions sont également confrontés à la judiciarisation et à la médiatisation d'événements dramatiques. Notre région a bien évidemment été secouée par l'affaire dite d' « Outreau » et ses dérivées, ses remises en cause. Le décès de Marina a également soulevé de nombreuses interrogations légitimes. Pour Reinhart WOLFF⁵⁴, « cette transformation sociale qui se présente sous la forme d'une société du risque », amène les médias à se concentrer non plus sur les enfants ou les auteurs mais davantage sur le système relevant les difficultés liées à l'évaluation. Elle pose, également et plus largement, la question de la gestion du risque. Faute de sécurisation, de possibilité de mise à l'abri temporaire pour gérer les situations à risque élevé, les professionnels proposent la mise à l'abri par le placement. D'autre part, ce n'est pas sans impact sur la relation que l'on peut établir avec

⁵³ « *Quel devenir pour le travail social ?* » Ibid.

⁵⁴ Actes du séminaire CNFPT-ONED septembre 2010 « *L'encadrement garant du processus d'évaluation des situations familiales en protection de l'enfance* » propos de Reinhart WOLFF, chercheur, professeur en sciences sociales et éducation spécialisée à l'université professionnelle Alice-Salomon de Berlin

la famille et sur notre « capacité à faire confiance aux usagers et à utiliser leurs ressources comme effet de levier »⁵⁵ dans une intervention aux frontières du personnel et de l'intime de la vie familiale.

Une intervention ciblée : il faut être conscient qu'aujourd'hui le socle de notre mission est bien l'intervention à domicile avec cette particularité d'entrée dans la sphère personnelle des individus et des familles. Nos professionnels sont très attentifs, à juste titre, au respect du secret professionnel. On entend par secret professionnel, « l'obligation, pour les personnes qui ont eu connaissance de faits confidentiels, dans l'exercice ou à l'occasion de leurs fonctions, de ne pas les divulguer, hors les cas où la loi impose ou autorise la révélation du secret »⁵⁶. Est soumise au secret professionnel, « toute personne participant aux missions du service de l'Aide Sociale à l'Enfance [L221-6 CASF]. La lecture de cet article permet de considérer que tous les personnels de l'Aide Sociale à l'Enfance, mais également les personnels des établissements et services auxquels l'Aide Sociale à l'Enfance fait appel dans le cadre de la mise en œuvre des mesures de protection de l'enfance (secteur associatif habilité, assistantes familiales, TISF...), sont soumis au secret professionnel »⁵⁷. Si les professionnels ont bien intégré ces aspects juridiques et ceux liés au partage d'informations à caractère secret⁵⁸ avec l'accord des détenteurs de l'autorité parentale, nombre d'entre eux ne s'autorise pas à mener des entretiens en présence d'autres personnes extérieures à la famille au sens nucléaire. Or, comment connaître et mobiliser les personnes qui peuvent représenter un soutien pour l'enfant ou pour les parents dans leur fonction parentale si on s'en tient à une intervention trop ciblée et restreinte. Nous renforçons alors l'isolement de la famille au lieu de lui permettre de trouver du soutien.

Cet aspect particulier lié au secret professionnel, au secret partagé, influe également dans notre ouverture au partenariat, au territoire et peut tendre à un certain isolement ou tout au moins à un cloisonnement de nos relations partenariales.

2-1-4 La protection de l'enfance : une organisation sectorielle

Le constat est que les étayages ont tendance à régresser. Ceux que nous mettons en place s'appuient essentiellement autour du soutien à l'enfant par l'orientation vers les structures de soins médico-psycho-pédagogiques, les services d'accueil de type CLSH, des relations

⁵⁵ QUINAUT L. Directrice Générale des Services d'Ille-et- Vilaine, VALLENCE D- DGS de Meurthe et Moselle, YVIN P. DGS de Seine Saint Denis, « *L'action sociale : boulet financier ou renouveau de la solidarité* » appel soutenu par un grand nombre de DGS de l'ensemble de la France www.cg54.fr

⁵⁶ Extrait de la documentation complémentaire à la recommandation relative au partage d'information à caractère secret en protection de l'enfance de l'ANESM (Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des Etablissements et services Sociaux et Médico-sociaux) www.anesm.sante.gouv.fr.

⁵⁷ Guide de l'ANESM *Ibid.*

⁵⁸ Article L 226-2-2 du CASF (Code de l'Action Sociale et des Familles) www.legifrance.gouv.fr

accrues avec le système scolaire et le recours au soutien par l'intervention d'une TISF. Nos partenaires les plus sollicités sont les professionnels du Service Social Départemental, de la Protection Maternelle et Infantile. Loin d'être repliés sur eux-mêmes, les professionnels ont construit leur réseau de partenaires avec lesquels ils ont des habitudes de travail. Ce réseau professionnel informel, qualifié de « pairage »⁵⁹ bien que présentant un intérêt certain, tient souvent par des relations interpersonnelles et peinent à perdurer ou à se transposer à d'autres situations.

En dehors, de ces constats internes, il faut préciser que l'organisation de l'animation partenariale du territoire s'est structurée autour de deux comités que sont :

- Le Comité d'Orientation Territoriale, animé par le Directeur Territorial ou le Responsable du Pôle Enfance Famille en tandem avec la Directrice Territoriale de la PJJ. Il réunit les Directeurs d'établissements, de services de protection de l'enfance, les responsables de l'inter-secteur de pédopsychiatrie, la justice, l'Inspecteur de l'Education Nationale, la CAF et le PACT (Propagande et Action Contre les Taudis) ; il a pour but de définir les orientations stratégiques du territoire ;
- Le Comité Technique Territorial, issu de la déclinaison du précédent (mais ni la CAF, ni le PACT ne participent), qui a pour objet de bâtir des réponses partenariales pour des situations complexes. A l'épreuve de la réalité, ces réunions sont le plus souvent la recherche d'une place d'hébergement pour des adolescents présentant des troubles majeurs du comportement dans le cadre généralement d'un énième placement, ou une réorientation par sa mise en échec ou l'épuisement des accompagnants.

Ces jeunes « ballotés » entre le placement et le milieu ouvert dans des mises en échecs successifs, se retrouvent dans l'incapacité de rester constamment au domicile familial et de se poser complètement dans un ailleurs. La répétition des placements renforce la discontinuité de leur parcours car il est bien rare qu'ils puissent être de nouveau accueillis au sein de l'établissement ou chez l'assistante familiale du placement précédent ;

Ou encore, ces jeunes que les institutions se rejettent entre la pédopsychiatrie, la protection de l'enfance et aussi parfois la PJJ. Ils cumulent les ruptures, reproduisant les situations de rejets sans que l'on parvienne à introduire une notion de permanence du lien au vu de la fragmentation des réponses.

Celle-ci amène le paradoxe d'une protection qui prive les mineurs de l'étayage de la relation en réponse à leur besoin de référence à un adulte permanent.⁶⁰

⁵⁹ Ouvrage coordonné par JAEGER M. 2013 « *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale* » livre 4 « *Le travail en réseau* » Philippe DUMOULIN et Régis DUMONT éditions DUNOD

⁶⁰ BERGER M. 2007 « *Ces enfants que l'on sacrifie. Réponse à la loi réformant la protection de l'enfance* » éditions DUNOD « *Seule la relation avec un ou deux adultes prévisibles, suffisamment présents, s'impliquant de manière stable... permet de tirer profit de la multiplicité des relations.* »

Malgré nos tentatives de rapprochement avec certaines associations du territoire pour développer des complémentarités hébergement et milieu ouvert, la formalisation d'écrits, la phase de concrétisation ne s'est pas opérée. De nombreux freins existent, financier du fait du cumul de prises en charge, structurel et culturel entre l'hébergement et le milieu ouvert mais aussi conjoncturel par l'opportunité de développer les SAAMAD sur le territoire par le redéploiement des places en MECS.

Au-delà de ces situations spécifiques d'adolescents, d'autres situations tireraient profit d'un décloisonnement de notre secteur. D'autres départements ont opté pour une organisation dépassant les frontières de la protection de l'enfance. Ainsi, le Pas de Calais a institué un « CLEODAS » (Comité Local d'Echanges et d'Organisation dans le Domaine de l'Action Sociale) qui réunit, par arrondissement, l'ensemble des acteurs sociaux du territoire dont les structures relevant de la protection de l'enfance. Cette organisation permet d'élargir véritablement les réseaux, d'enrichir le diagnostic territorial et d'apporter des réponses beaucoup plus larges et globales.

Dans le cadre d'un travail de recherche, Bernadette TILLIARD et Anna RURKA⁶¹ préconisent un décloisonnement de l'AEMO pour une prise en charge plus globale des problématiques qui dépassent le champ de la protection de l'enfance (précarité, logement...). Cette préconisation rejoint le postulat qu' « il conviendrait d'activer sur des projets partagés d'amélioration des contextes des familles, tant il est vrai que, dans bien des cas, il n'est pas croyable que l'on puisse améliorer les situations sans améliorer les contextes dans lesquels elles vivent »⁶².

2-2 GARANTIR UN PARCOURS FLUIDE TERRITORIALISE

Nos services doivent s'adapter à l'accompagnement des publics aux problématiques complexes et multifactorielles. La complexité, définie par Edgar Morin, présente « des traits inquiétants, de l'inextricable, du désordre, de l'ambiguïté, de l'incertitude.... »⁶³. Elle implique donc la nécessité de réfléchir à une approche par des regards croisés, complémentaires. Face à l'isolement social croissant, aux manques de ressources sociales des familles, il nous faut penser notre action dans un objectif de remettre le mineur et sa famille au cœur d'un réseau professionnel mais aussi non professionnel.

Face à la stagnation de nos moyens, en tant que Directrice, je suis confrontée à la question du développement de nouvelles pratiques professionnelles engageant une diversification et personnalisation des accompagnements, et concourant à l'amélioration des parcours des

⁶¹ Recherche Familiale n°10 2013 « *Trajectoires résidentielles familiales et interventions sociales à domicile* » éditions UNAF

⁶² Actes du séminaire CNFPT-ONED 2010 « *L'encadrement garant du processus d'évaluation des situations familiales en protection de l'enfance* » *Ibid.*

⁶³ MORIN E. 2005 « *Introduction à la pensée complexe* »

mineurs en protection de l'enfance. Il convient de pouvoir moduler nos interventions, leur intensité, leur forme, leur contenu en fonction des difficultés rencontrées par la famille et de leur propre rythme d'évolution. Ces évolutions doivent permettre l'efficacité de nos accompagnements.

Il est essentiel d'amener les professionnels à modifier leur posture pour une meilleure appréhension des réseaux familiaux, économiques, culturels, éducatifs. Il faut améliorer la notion de parcours des familles et enfants, leur permettre de reprendre le pouvoir sur leur trajectoire de vie, engager un réel travail autour de la participation et de l'expression des mineurs et de leurs familles pour les amener à retrouver une place citoyenne.

Les travailleurs sociaux doivent pouvoir retrouver leur capacité d'initiative, d'innovation. Et innover« revient en fait davantage à faire autrement, à expérimenter d'autres schémas d'actions que ceux habituellement en usage, à combiner différemment un ensemble de moyens afin d'aboutir à la proposition d'autres formes de réponses »⁶⁴.

2-2-1 Décloisonner les accompagnements entre hébergement et milieu ouvert

La multitude des interventions cloisonnées sans lisibilité, sans articulation, peut être source de difficultés, c'est aussi un facteur de rupture. Il faut decloisonner le dispositif entre hébergement et milieu ouvert en dépassant les représentations réciproques, les éventuelles rivalités mais aussi les freins liés au financement.

Nous pourrions ainsi adapter le parcours aux évolutions, aux soubresauts des familles et davantage moduler notre accompagnement. De plus, le decloisonnement permettrait de développer des coopérations pour améliorer le parcours des mineurs, ne plus être dans le « tout hébergement » ou « tout famille ». Il amènerait également une meilleure gestion des périodes de tensions extrêmes où le risque de passage à l'acte nécessite une mise à distance. Faute de solutions de repli, nous sommes donc contraints, aujourd'hui, de solliciter le placement avec une mise en œuvre qui nous échappe, et en conséquence, provoque la rupture avec nos services. De plus, la modularité des accueils rendrait accessible la demande des familles qui ne souhaitent pas la mise en œuvre d'une séparation durable, mais aménagerait des temps de distanciation nécessaire à la gestion de crises, mais aussi, parfois, tout simplement au processus d'autonomisation chez les adolescents notamment.

Ce rapprochement permet aussi de croiser les regards, de mettre en œuvre un étayage axé sur les notions de quotidien complémentaires à l'action temporelle de l'AEMO au plus près des attentes et besoins de la famille.

Il permettra également de mutualiser des moyens en termes de personnels mais aussi sur le plan matériel (locaux, véhicules, par exemple).

⁶⁴ FABLET F. 2009 « *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance* » éditions L'HARMATTAN

Des projets innovants pourraient émerger, également, en réponse à ces jeunes qui mettent en échec le placement classique et la vie en famille en permanence. Par exemple, l'hébergement autonome de mineurs en mutualisant l'accompagnement de l'AEMO et en assurant la permanence par le biais de l'internat.

2-2-2 Redonner aux familles leur capacité d'agir

« Il n'est pas inutile de rappeler que le Québec a diminué d'environ 50% le nombre de ses placements en 20 ans, sur la base notamment de ce pari sur les compétences parentales »⁶⁵. L'expérience québécoise s'appuie sur les principes de développement social, notamment sur le préalable de repérer et énoncer ce qui fonctionne bien « même au plus fort des crises dont ils sont les témoins, les travailleurs sociaux québécois considèrent qu'il est de leur devoir d'encourager ce qui fonctionne bien »⁶⁶ et de s'appuyer sur le réseau local : « l'approche québécoise consiste à identifier et mobiliser d'autres ressources dans un environnement plus large, familial, amical, mais aussi associatif et institutionnel »⁶⁷.

Il faut progresser vers des pratiques liées au « faire avec » pour modifier notre posture et devenir des « passeurs », des « constructeurs de pont » entre la famille et l'extérieur et entre les différents membres de la famille⁶⁸.

Il ne s'agit pas de se substituer à la famille mais de mobiliser ses propres ressources afin de lui permettre de développer ses capacités d'éducation et de protection. Il paraît essentiel de favoriser des accompagnements de proximité qui nous permettraient de ne plus être assimilés, entendus, considérés comme experts. Les professionnels doivent faire le pas de côté pour s'ouvrir à d'autres références, amenant ainsi une lecture différente, complémentaire aux compétences qu'ils ont pu développer jusqu'alors, élargissant nos éléments de compréhension en trouvant de nouveaux outils pour évaluer la situation. Ainsi, identifier systématiquement le réseau primaire de la famille, des parents et du (ou des) mineur(s) nous permettrait d'accéder à une autre approche.

Le réseau primaire est « constitué par les relations vécues par le sujet au cours de son existence, non seulement au sein de sa famille, mais aussi avec ses voisins, ses amis et ses camarades de travail »⁶⁹. En ce qui nous concerne, il est important de savoir que le réseau primaire est « constitué par le groupe de personnes activables et mobilisables pour lui apporter une aide en cas de besoin »⁷⁰.

⁶⁵ « L'action sociale : boulet financier ou renouveau de la solidarité » *Ibid.*

⁶⁶ Journal de l'Action Sociale Juin/Juillet 2014 « Protection de l'enfance « Le Québec exemplaire ? »

⁶⁷ JAS *Ibid.*

⁶⁸ Actes du Séminaire national CNFPT-ONED 2010 *Ibid.*

⁶⁹ Les cahiers de l'actif n° 258 :259 Décembre 1997 SANICOLA L. « Le travail avec les réseaux primaires »

⁷⁰ Ouvrage coordonné par JAEGER M. « Diriger un établissement ou un service » « Le travail en réseau » *ibid.*

Le changement de posture professionnelle se situe aussi dans ce qu'on appelle « le développement du pouvoir d'agir » (le terme nord-américain « empowerment » a été utilisé par Saul ALINSKY dans le développement communautaire⁷¹) en abordant avec la famille la perception du problème. Cette perception commune permet ensuite de construire ensemble ce sur quoi on va travailler en identifiant les ressources sur lesquelles la famille va pouvoir s'appuyer.

Il faut également parvenir à aborder la famille au travers de ses compétences et pas seulement sur la question de ses manques.

D'autre part, notre intervention s'inscrit bien dans une action transitoire. Il est essentiel que les professionnels organisent la continuité et la pérennité du réseau social autour de la famille : « c'est l'environnement de la personne qui est appelé à se mobiliser pour pérenniser des formes d'appui durable »⁷².

Il faut garantir, que lorsque notre intervention s'arrêtera, la famille aura suffisamment de ressources pour faire face aux difficultés que chaque parent peut rencontrer.

Il faut développer la conception de l'usager en tant que sujet, acteur de son propre devenir, sortir de notre schéma d'intervention individuelle et de l'entretien clinique : « Il est important de partager des moments avec la famille...C'est par l'action partagée que l'on se rencontre, que l'on fait tomber les représentations et que l'on peut faire alliance »⁷³.

2-2-3 Le partenariat : de la juxtaposition à la complémentarité

Une recherche-action menée par Paul DURNING et Amélie TURLAIS en 2011 observe que les pratiques de réseau des services d'AEMO envers le partenariat sont « davantage tournées dans une visée d'investigation que d'action ».⁷⁴

En effet, les travailleurs sociaux font parfois un amalgame entre :

- relation partenariale, ils s'en tiennent à une information réciproque et
- travail partenarial pour lequel une concertation et une action commune sont mises en œuvre.

Il est essentiel de parvenir à diversifier nos partenariats, ouvrir davantage nos services sur le territoire pour parvenir à des réponses souples, réactives.

⁷¹ ALINSKI S. 1976 « *Manuel de l'animateur – Une action directe non violente* » éditions Points Politiques

⁷² Ouvrage coordonné par JAEGER M. « *Diriger un établissement ou un service* » « *Le travail en réseau* » *ibid.*

⁷³ Actes du séminaire du 5 mars 2012 « *La loi du 5 mars 2007 a-t-elle amélioré la qualité de prise en charge des enfants confiés en protection de l'enfance ?* » Propos de Marie DERAÏN, Défenseur des enfants,

⁷⁴ Rapport de l'ONED *Ibid.*

« Travailler en réseau, c'est, pour une organisation, sortir d'un entre soi progressivement stérilisant pour gagner une chance de réinterroger ses standards d'intervention »⁷⁵.

L'évaluation externe nous a confirmé que l'association est un acteur reconnu dans sa capacité à innover et moteur au sein du territoire.

Il faut développer et structurer notre partenariat pour parvenir à une véritable coopération.

Le partenariat est défini comme le système associant des partenaires⁷⁶ alors que « la coopération s'établit entre les personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel,...) permet de réaliser un projet commun »⁷⁷.

Les réseaux professionnels ne feront pas tout et il faut imaginer ouvrir nos services aux bénévoles, « est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial »⁷⁸. Le recours au bénévolat peut se décliner soit parce qu'il peut apporter dans la dynamique de réseau primaire de la famille (associations d'entraide, organisation de weekend...) soit parce qu'il peut prendre en charge des tâches que l'on ne peut plus assumer du fait du coût du travail social. Cependant, il ne faut pas négliger les résistances que le recours aux bénévoles provoque chez les professionnels.

« 5 thèmes reviennent de façon prioritaire dans toutes les critiques, le bénévolat est :

- réformiste, le bénévole est accusé de mettre des emplâtres sur une jambe de bois,
- supplétif, on lui reproche de faire ce que l'Etat devrait faire,
- concurrent, sa présence est ressentie comme une atteinte au statut, au pouvoir, au rôle des travailleurs sociaux,
- incompetent, sa bonne volonté ne peut suppléer son insuffisance ou absence de formation,
- moralisant, par la connotation morale de son orientation. »⁷⁹.

Cette orientation ne se fera pas sans difficultés au vu de notre histoire, de notre spécialité et de notre positionnement actuel. Aussi, il me paraît justifié d'orienter ma stratégie vers un rapprochement d'associations de bénévoles pour construire ensemble nos coopérations et parallèlement amorcer l'ouverture à d'autres formes de collaboration avec des bénévoles après avoir levé les freins chez les professionnels.

De même, il faut être conscient que s'inscrire dans un réseau local ne peut se faire que dans une relation contributive, les partenaires sont une ressource mais réciproquement

⁷⁵ Lien Social 10 mai 2014 « *Le travail en réseau* » Philippe DUMOULIN

⁷⁶ Dictionnaire Larousse 1987

⁷⁷ Définition de partenariat par la Commission spécialisée de terminologie et de néologie du domaine social

⁷⁸ Définition du Conseil Economique et Social 24/02/93

⁷⁹ PORTE B., NISON A., MADIOT G., TEMPLIER J., 1976 « *L'innovation bénévole...une société réinventée* » éditions ESF Collection Pratiques Sociales

nous devons nous placer comme ressource pour le territoire. Ces évolutions doivent venir également modifier, spécifier et amener une meilleure identification de nos compétences.

2-3 VERS UN ACCOMPAGNEMENT DIVERSIFIÉ DES FAMILLES

2-3-1 La fusion pour réunir Milieu Ouvert et Hébergement

Notre association et la Sauvegarde du Nord ont des liens historiques qui nous unissent ce qui nous avait déjà amené à un rapprochement stratégique dans le cadre du GCSMS « ACCES » auquel nos deux associations ont participé.

Cette organisation n'a pas permis d'aller au-delà de quelques mutualisations vers un véritable décloisonnement des réponses entre l'hébergement et le milieu ouvert. Après plusieurs mois de construction de notre rapprochement, la fusion paraît être la forme la plus adaptée au projet que nous souhaitons mener.

Ainsi, le rapprochement de notre association avec la Sauvegarde du Nord par la fusion nous permettra de faire face plus efficacement aux mutations actuelles du secteur social et médico-social, d'améliorer et de développer nos missions au bénéfice des enfants et des adolescents du département du Nord. Il s'inscrit dans une volonté de renouveler l'offre en protection de l'enfance en unissant nos forces, nos compétences dans de nouvelles formes d'intervention.

La situation financière saine de l'ADSSEAD nous permet d'être dans un véritable dialogue avec la Sauvegarde du Nord dans un contexte où, il ne faut pas le nier, on évoque bien l'absorption du premier par le deuxième.

La Sauvegarde du Nord s'est structurée en 5 Pôles :

- Inclusion sociale,
- Protection de l'enfance,
- Médico-social,
- Addictologie,
- Promotion de la santé.

En 2014, la Sauvegarde du Nord a lancé son fonds de dotation présidé par Louis GALLOIS. Il traduit la volonté de nouer des partenariats durables avec des acteurs engagés, établissements ou fondations. Les projets du fonds de dotation sont axés autour de 6 programmes :

- Insertion
- Education
- Santé
- Sport
- Ecocitoyenneté
- Petite enfance.

Ces projets ont pour objectifs d'améliorer sans cesse la qualité de nos accompagnements mais surtout de développer des réponses innovantes.

La Sauvegarde du Nord représente 80 services, 1100 salariés, 115 bénévoles et 20 000 personnes accueillies ou accompagnées⁸⁰.

La fusion s'élabore dans un contexte favorable sur le plan politique avec la recherche des autorités administratives de mutualiser et restreindre leurs interlocuteurs. Elle nous permettra d'aborder la négociation d'un CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) de façon plus large avec des marges de manœuvre plus conséquentes.

Les recommandations européennes de désinstitutionnalisation sont favorables au développement d'initiatives vers les alternatives au placement durable. Le département du Nord et les Directions Territoriales des Flandres (Maritime et Intérieure) ont affirmé leur volonté de maîtriser le taux de placements et de diversifier les modes d'interventions pour inverser la tendance encore forte du recours à la mise à l'abri de longue durée.

Si la fusion nous permettra de créer des espaces intermédiaires, complémentaires, on peut imaginer la mise en place d'autres formes d'accompagnement ouvert au partenariat.

2-3-2 Une stratégie partenariale pour construire de nouvelles réponses aux problématiques repérées

Développer des projets communs multi-partenariaux sur des problématiques ciblées conduira à proposer de nouvelles formes d'accompagnement. La mise en œuvre de collectifs prendrait la forme de modules à activer dès la constitution d'un groupe.

Nous avons expérimenté ce fonctionnement par modules dans le cadre d'une réponse construite, pensée pour la prise en charge des auteurs de violences sexuelles orientés vers nos services dans le cadre de la réparation pénale.

Ce module fait appel au partenariat avec la PJJ (elle-même saisie dans ce contexte par les Juges des Enfants ou le délégué au Procureur) et le CIRM (Carrefour d'Initiatives et de Réflexions de la Maternité, de l'enfance, la vie affective et sexuelle) avec une animation conjointe par un travailleur social de la PJJ ou de l'ADSSEAD et une sexologue mise à disposition par le CIRM.

Au bout d'une année de fonctionnement, il a été possible de mettre en œuvre l'animation du groupe de jeunes par un tandem travailleur social homme/femme, l'un de la PJJ, l'autre de notre association avec la supervision de la sexologue.

Aujourd'hui, nous envisageons d'ailleurs d'ouvrir un module sur le même thème mais pour les jeunes suivis par les services pour lesquels il a été repéré une problématique liée à la sexualité en dehors du champ pénal. Cela permet d'engager la réflexion du jeune autour de cette question et d'anticiper un éventuel passage à l'acte.

⁸⁰ www.lasauvegardedunord.fr

Le groupe favorise l'échange entre les jeunes, entre pairs et amène des réponses autres que celles uniquement venant du professionnel.

Ce type de module peut se décliner sur d'autres problématiques pour trouver de nouvelles formes d'accompagnement alternatives à la relation duelle. Il doit pouvoir s'adresser également aux parents avec des partenaires différents selon l'objectif retenu.

Pour exemple l'expérience québécoise fait appel, pour faciliter le travail des professionnels et la communication avec les jeunes et les familles, à des outils : des plaquettes, des grilles d'évaluation, des supports de discussion avec les parents (L'exemple est donné d'un classeur avec des travaux à préparer...des fiches pratiques pour jouer avec son enfant).

L'idée est également de concourir à l'ouverture sur le territoire des familles mais également à terme de nos services (dans l'esprit des recommandations de l'ANESM⁸¹) en ouvrant ces dispositifs à d'autres bénéficiaires que ceux que nous accompagnons dans le cadre de nos missions.

2-3-3 Changer de paradigme : s'engager dans des pratiques de Développement Social Local

Le Développement Social Local n'est pas un concept nouveau et il fait l'objet régulièrement d'intérêt sans que ses principes soient réellement intégrés et mis en œuvre dans le domaine de la protection de l'enfance. Jean-Louis SANCHEZ, déclare que le Développement Social Local est d'abord une éthique⁸².

La définition du CDCDS du Nord reprise dans le livret où sont déclinés 23 principes d'actions nous précise : « le développement social local est une démarche globale d'intervention sur un territoire mobilisant collectivement les acteurs (bénéficiaires, citoyens, élus, partenaires, institutions) et les ressources, afin d'organiser les conditions d'une évolution sociale positive et d'améliorer globalement et individuellement les conditions de vie des habitants ».

L'orientation vers des pratiques de Développement Social Local est un projet associatif porté par le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Les changements de

⁸¹ Recommandation de l'ANESM janvier 2012 « *L'ouverture de l'établissement à et sur son environnement* » « *L'ouverture est entendue, dans cette recommandation, comme un double mouvement, à et sur l'environnement. L'établissement est simultanément en appui sur l'environnement et une ressource pour l'environnement. L'environnement recouvre 2 niveaux, le territoire mais aussi l'environnement familial et social, des personnes accompagnées.* » www.anesm.santé.gouv.fr

⁸² Journée-débat organisée par le CDCDS* (Conseil Départemental Consultatif de Développement Social) du Nord le 22 mai 2014 LILLE

* « *le CDCDS est composé de représentants de 60 associations départementales et organismes publics qui interviennent dans le champ de l'action sociale. Sa mission est de donner, aux élus du Conseil Général, son avis sur les politiques mises en œuvre, d'intervenir en veille sociale sur des sujets d'actualité et de proposer le fruit de ses recherches.* » « *Le développement social local, une démarche en 23 principes d'action* » fascicule édité par le département du Nord

pratiques ont déjà été amorcés par l'apport de la pluriprofessionnalité mais il nous faut aller au-delà au vu des évolutions constatées.

Le département du Nord a mis au cœur de son projet politique le développement social local. Si, jusqu'à maintenant, il s'est plutôt développé dans le champ de l'insertion, la volonté est de l'élargir de façon transversale à l'action sociale et médico-sociale dont la protection de l'enfance.

Les idées forces sont de « faire autrement et non pas en plus », « travailler en réseau », « développer des logiques de projet », « favoriser la participation des personnes et la proximité à travers les différentes échelles de territoires... »⁸³ en renforçant leur pouvoir d'agir. Ce dernier point fait référence au terme d'« empowerment » qui relève bien d'un processus de « changement individuel interne (le pouvoir en), d'augmentation des capacités (le pouvoir de), de mobilisation collective (le pouvoir avec), dans le but de modifier une relation de dépendance et de subordination (le pouvoir sur) »⁸⁴.

La difficulté est que les acteurs de la protection de l'enfance ne se sentent pas complètement concernés à priori, alors que d'autres acteurs tels que les centres sociaux y sont déjà. Il est difficile pour les travailleurs sociaux de « sortir d'une relation de vis-à-vis à une relation de côte à côte avec les usagers »⁸⁵. Les résistances à ce changement de posture professionnelle relèvent également comme le démontre une étude allemande réalisée par Liane PLUTO, au fait qu'il touche à l'identité professionnelle « il n'a plus une identité d'expert, mais une identité de travailleur coopératif »⁸⁶.

Conclusion

Les crises économiques et mutations sociales ont bouleversé les rapports dans la société. La précarité s'est installée pour de nombreuses familles et les études nous démontrent son impact sur les situations familiales ; les conséquences sur les enfants sont multiples et viennent accroître la problématique des carences éducatives. La mobilisation parentale s'avère plus difficile à mettre en œuvre. De plus, les effets de la loi 2007-293 du 5 mars 2007 qui place l'intervention judiciaire comme subsidiaire amènent également un glissement de nos interventions vers les situations les plus complexes et/ou les familles les plus opposées à toute intervention sociale et éducative.

La place de nos services doit être consolidée dans l'accompagnement des familles les plus fragilisées. Face à cette complexité, il convient de modifier nos interventions.

Il est essentiel d'appréhender les questions du contexte de vie des familles tout autant que celles liées aux notions de personnalité et d'élargir nos champs d'interventions pour une

⁸³ « *Le développement social local, une démarche en 23 principes d'action* Ibid.

⁸⁴ DELCOURT L. sociologue et historien 2006 « *Coopération* »-une ébauche de problématisation » www.cetri.be

⁸⁵ ASH du 31 janvier 2014 « *DSL : le difficile virage des départements* »

⁸⁶ Actes du séminaire CNFPT ONED *ibid*.

prise en charge plus globale des situations familiales. Pour cela, il nous faut diversifier nos modes d'accompagnement, démultiplier les étayages possibles en s'ouvrant davantage au territoire, en s'affranchissant du domaine de la protection de l'enfance et en amenant le possible travail avec les bénévoles.

Il est donc nécessaire de redonner sa place à l'innovation en sécurisant les professionnels et en leur donnant les moyens d'imaginer avec la famille de nouvelles réponses.

Ces changements ne se feront pas si parallèlement, les professionnels ne s'engagent pas dans de nouvelles postures. Ces évolutions impliquent un réel travail autour de la participation et de l'expression des familles pour leur permettre de reprendre le pouvoir sur leur trajectoire de vie.

La diversification des modes d'accompagnement prévue par la loi 2007-293, par le schéma enfance-famille, se fait dans un contexte budgétaire sinistré. Il est donc impératif d'imaginer ces changements par la transformation des organisations et la réorganisation de notre approche.

Mon projet est donc de répondre aux besoins d'accompagnement des familles suivies en protection de l'enfance en fédérant les trois scénarios qui m'apparaissent répondre de façon globale et complémentaire aux enjeux actuels. Il sera force d'une spécificité de notre approche sur le territoire dans une véritable différenciation de nos accompagnements.

Pour une vision globale et synthétique, je déclinerai sous la forme de la méthode MOFF (Menaces/Opportunités-Forces/Faiblesses) l'ensemble du diagnostic stratégique qui m'amène au projet.

Forces (internes) : La fusion avec la Sauvegarde du Nord avec laquelle nous avons des liens historiques forts se fait dans une situation financière saine de l'ADSSEAD ce qui nous permet d'être dans un véritable dialogue.

L'orientation vers des pratiques de développement social local est un projet associatif porté par le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Les changements de pratiques ont déjà été amorcés par l'apport de la pluriprofessionnalité en 2010 par le recrutement de professionnels de métiers différents. Ainsi, pour le ressort de Dunkerque-Hazebrouck, nous avons choisi de recruter à temps partiel : une Educatrice de Jeunes enfants, un éducateur sportif, un Conseiller en Insertion Professionnelle, une Conseillère en Economie Sociale et Familiale. Les professionnels sont donc déjà engagés dans une réflexion sur la question de l'évolution des pratiques. L'observatoire inter-partenarial de l'AEMO est un outil amenant des indicateurs sur lesquels nous pouvons nous appuyer dans le dialogue à l'interne pour objectiver les problématiques. Enfin, l'évaluation externe nous a confirmé que l'association est un acteur reconnu dans sa capacité à innover et être moteur au sein du territoire.

Faiblesses (internes) : Nos activités sont en lien avec le champ judiciaire et nous avons peu diversifié nos financements. Malgré la diversification des professionnels, nos interventions sont essentiellement centrées sur l'entretien clinique avec une forte prégnance des aspects psychologiques et l'observatoire montre que nous ne renouvelons pas nos partenariats alors que les problématiques évoluent. Nos deux services de Dunkerque interviennent sur le même territoire, le champ d'intervention des travailleurs sociaux qui ne sont pas sectorisés est vaste ce qui ne leur permet pas de développer, ni de diversifier leur travail avec les réseaux.

Les résistances au changement existent, elles se situent dans une différence de métier et de pratiques avec les professionnels de l'hébergement, dans l'insécurité que procure le renouvellement des pratiques, dans les attitudes de méfiance vis-à-vis du bénévolat et surtout dans le questionnement à l'identité professionnelle.

Menaces : La diversification des prises en charge s'est faite jusqu'alors à partir de l'hébergement pour le département du Nord, notre territoire a vu ainsi se créer 2 SAMAD, 1 SAP et l'offre d'hébergement reste encore très importante. Même si chaque opérateur du territoire s'en défend, une certaine logique de concurrence s'est installée notamment du fait de la baisse des financements publics. Il est difficile aujourd'hui de passer de la juxtaposition d'interventions à des logiques réelles de complémentarité. L'un des axes prioritaires de la politique en protection de l'enfance est la déjudiciarisation ce qui viendra poursuivre l'impact sur notre activité dans la complexification des situations qui nous seront adressées dans le mandat judiciaire. Les budgets de la PJJ sont en baisse pour le secteur associatif et ceux du département sont contraints ce qui amène le contingentement de nos activités.

Opportunités : La fusion s'élabore dans un contexte favorable sur le plan politique avec la recherche des autorités administratives de mutualiser et limiter le nombre de leurs interlocuteurs et nous permettra d'aborder la négociation d'un CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) de façon plus large avec des marges de manœuvre plus conséquentes. Les recommandations européennes de désinstitutionnalisation sont favorables au développement d'initiatives vers les alternatives au placement. Le département du Nord et les Directions Territoriales des Flandres (Maritime et Intérieure) ont affirmé leur volonté de maîtriser le taux de placements et de diversifier les modes d'interventions pour inverser la tendance encore forte du recours à la mise à l'abri de longue durée. Enfin, le département du Nord a mis au cœur de son projet politique le développement social local. Si, jusqu'à maintenant, il s'est plutôt développé dans le champ de l'insertion, la volonté est de l'élargir de façon transversale à l'action sociale et médico-sociale dont la protection de l'enfance.

3 PASSER D'UNE POSITION D'EXPERT A UNE COOPERATION FAMILIALE ET PARTENARIALE

Le projet doit nous permettre d'opérer un véritable virage dans la conception de nos pratiques professionnelles. Nos interventions auprès des familles sont trop souvent empreintes d'une position d'expertise du fait notamment de notre ancrage, de nos références trop centrées par l'unique approche de la psychologie. S'il ne faut pas renier nos compétences acquises, il est nécessaire d'introduire de nouvelles formes d'accompagnement dans une posture de coopération. « La relation coopérative implique la mise en commun, le partage et l'échange des ressources, des idées et des compétences apportées par chaque « coopérateur » »⁸⁷. Cette dynamique s'oriente tant dans notre approche du mineur et de sa famille que dans celle du partenariat.

Le rapprochement avec les structures d'hébergement par la fusion de notre association avec la Sauvegarde du Nord et le développement de modules multi-partenariaux, s'inscrivent dans une ambition plus globale de parvenir à intégrer des pratiques de Développement Social Local.

Il convient de savoir travailler ensemble, plutôt que de travailler les uns après les autres. Ce projet devrait permettre la mise en place d'étayages diversifiés, de personnaliser nos accompagnements et de développer les ressources sociales des familles plus vulnérables en tissant du réseau professionnel et non professionnel autour d'elles. Il nous appartient, comme le dit Edgar MORIN, de passer de l'action « pour les gens » à l'action « avec les gens et pour la communauté »⁸⁸.

Cet ensemble vise le changement. Or, tout changement provoque de l'inquiétude, des incertitudes. Jean-Marie MIRAMON précise que « le changement comporte toujours un caractère dérangeant, déstabilisant, menaçant »⁸⁹.

J'ai conscience qu'il est nécessaire de penser l'accompagnement au changement afin de soutenir la capacité d'adaptation des professionnels. Il me faudra agir sur deux curseurs que sont le mouvement, la créativité, tout en sécurisant les professionnels en travaillant sur la question des rituels de la structure. Il faut que chacun sente qu'il a à gagner plus que ce qu'il a à perdre. Cet aspect repose, pour beaucoup, dans notre secteur, sur la reconnaissance professionnelle, identitaire comme plus-value du changement. « La réussite du management du changement est fondée sur l'existence d'un objectif fédérateur

⁸⁷ DELCOURT L. Sociologue et historien « *« Coopération »-une ébauche de problématisation* » *ibid.*

⁸⁸ « *Quel devenir pour le travail social* » *ibid.* Bernard EME citant Edgar MORIN dans « *Métamorphose* »

⁸⁹ Les cahiers de l'actif n°314-317 MIRAMON J.M. « *Promouvoir le changement* »

et mobilisant pouvant permettre de transcender les énergies individuelles et de les mettre au service d'un projet »⁹⁰.

Mon projet doit prendre en compte le facteur temps et, même s'il est aujourd'hui indispensable d'insuffler une nouvelle dynamique, le temps nécessaire à l'appropriation est incontournable. Patrick LEFEVRE nous rappelle « le changement s'expérimente, il suppose le passage du discours à l'action ».⁹¹

3-1 IMPULSER DE NOUVELLES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

3-1-1 De la fusion à la création de plateformes territorialisées

Le rapprochement entre l'ADSSEAD et la Sauvegarde du Nord (cf organigrammes annexe III) s'était déjà opéré dans le cadre du GCSCM « ACCES ». Cette nouvelle organisation n'a pas permis la mise en synergie de l'AEMO avec les structures MECS de la Sauvegarde. Convaincus que les enjeux du secteur social et médico-social passeront en partie par le regroupement d'associations pour faire face aux mutations dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, les conseils d'administration des deux associations et les deux Directeurs Généraux, dans le cadre d'un comité de pilotage stratégique ont voulu porter ensemble leurs réflexions pour trouver la forme juridique permettant d'atteindre nos ambitions, tout en préservant nos valeurs, nos spécificités.

Le dessein de ce projet est de parvenir à mieux nous adapter à la demande sociale, décloisonner nos services, diversifier nos réponses et ainsi personnaliser nos accompagnements. Il est prévu, après la fusion, d'entamer la négociation d'un CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) grâce auquel nous pourrions mieux dépasser les freins financiers et davantage décloisonner nos structures et services.

L'un des premiers actes signifiants a d'abord été la prise de fonction par le Directeur Général de l'ADSSEAD de la direction du Pôle Protection de l'Enfance de la Sauvegarde du Nord en tant que le Directeur Général adjoint, marquant ainsi la volonté de cohésion.

Un comité de direction élargi a également été mis en place réunissant l'ensemble des directeurs des deux associations. Il fallait en effet d'abord se connaître pour mieux appréhender la réalité de chacun et commencer à décliner le projet.

Au cours du deuxième trimestre 2014, les deux conseils d'administration ont validé le projet de fusion après plusieurs mois de dialogue :

⁹⁰ LEFEVRE P. 2011 « *Guide du métier de Directeur en actions sociales et médico-sociales* » éditions DUNOD

⁹¹ « *Guide du métier de Directeur en actions sociales et médico-sociales* » Ibid.

- Interne, avec les instances représentatives du personnel mené par le Directeur Général, avec les professionnels, organisé par les Directeurs et ponctuellement le Directeur Général ;
- Partagé, avec les instances représentatives du personnel dans le cadre d'un CCUES (Comité Central de l'Unité Economique et Sociale), mené par les deux Directeurs Généraux.

Ce projet se construit dans un double mouvement :

- le développement de nos structures par la fusion de nos deux associations,
 - la Sauvegarde du Nord représente 340 000 personnes accompagnées, et un budget de 73 millions d'euros ; son pôle protection de l'enfance comprend 4 MECS, 19 services, 300 professionnels, 500 mineurs accueillis et 1300 jeunes accompagnés par la Maison des Adolescents de Lille pour un budget d'environ 16 millions d'euros ;
 - l'ADSSEAD regroupe, quant à elle, 18 services organisés en 5 ressorts, 400 professionnels, 12 000 mineurs accompagnés pour un budget de 18 millions d'euros ;
- la déconcentration par la réorganisation de l'ensemble dans un processus de territorialisation des établissements et services.

Ainsi, au terme du processus de fusion prévue pour janvier 2015, l'organisation retenue du pôle protection de l'enfance est une déclinaison en plateformes territoriales.

En ce qui concerne les Flandres, notre ressort se réorganisera autour des trois services d'AEMO et de la MECS des Flandres implantée à Hazebrouck sous ma direction. Chaque structure sera placée sous la responsabilité d'un chef de service.

La MECS comprend quatorze places de foyer pour des enfants de 8 à 18 ans et quatre places de semi-autonomie pour des adolescents de 17 à 21 ans. Elle est ouverte les 365 jours de l'année, son prix de journée est fixé à 168€ pour un budget de 1 070 647 €. Les effectifs représentent un total de 11,95 ETP (éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, psychologue, chef de service, maîtresses de maison, veilleurs de nuit, secrétaire).

Cette configuration, sous l'appellation de plateforme, a pour objectif de permettre de garantir des réponses de proximité au bénéfice des mineurs et de leurs familles et d'impulser des complémentarités hébergement/milieu ouvert.

Jusqu'à présent, la MECS des Flandres était rattachée à l'Institut Fernand DELIGNY de Lambersart (commune de l'agglomération lilloise). Son rattachement au ressort Dunkerque/Hazebrouck nous engage à répondre aux besoins du territoire de la Flandre par le jeu des admissions.

Il est exclu pour nous, dans le cadre de ce rapprochement, de créer un effet de « filière » entre nos services d'AEMO et la MECS. Néanmoins, la plateforme doit faciliter la mise en place d'accompagnements conjoints pour des mesures de placements, avec davantage de modularité et la mise en œuvre de formes séquentielles pour la gestion des situations de crises. Le projet pour l'enfant doit nous amener à croiser nos regards, nos analyses.

Pour cela, il est essentiel de créer des espaces communs pour les professionnels de l'hébergement et ceux du milieu ouvert qui peuvent prendre la forme de la mise en place de partage d'études cliniques ou encore l'expérimentation de projets communs. Ceux-ci doivent faire appel à la mutualisation des compétences des différents professionnels composant les équipes.

Néanmoins, ce pan du projet doit également s'articuler avec le développement du partenariat au sein du territoire et prendre en compte les orientations associatives dans l'approche du développement social.

3-1-2 De l'intervention à la coopération

L'accompagnement des familles les plus fragilisées, démunies socialement, nous amène à développer de nouvelles pratiques pour retisser du lien professionnel et non professionnel et permettre de mieux identifier les ressources autour de ces familles. Pour cela, il nous faut agir sur plusieurs leviers.

Revisiter nos process en repérant ceux qui sont déterminants du point de vue de la mise en œuvre du DSL en prenant soin de baliser des cliquets anti-retour pour engager véritablement et durablement le changement. La réflexion doit s'engager sur plusieurs points, notamment sur :

- Le premier entretien est un moment particulier où se joue l'engagement relationnel entre l'institution et le mineur et sa famille ;
- Le travail avec le réseau primaire : identifier et engager le travail avec le réseau primaire de la famille ;
- La présence des familles aux réunions partenariales ;
- La possibilité aux intéressés de bâtir leurs propres stratégies.

Démultiplier nos partenariats, en nous ouvrant davantage au territoire pour s'engager vers des pratiques de réseaux et impulser une nouvelle réactivité, trouver de nouvelles complémentarités avec d'autres références. En ce sens, « la mission du directeur...se transforme aujourd'hui dans l'injonction...à réorganiser l'offre de service dans une visée de désinstitutionnalisation au plan territorial »⁹².

⁹² Sous la direction de BATIFOULIER F. 2011 « *Manuel de Direction en Action Sociale et Médico-sociale* » Management et fonction de Direction éditions DUNOD

Plusieurs axes sont à mettre en œuvre pour adapter les réponses aux besoins et attentes des familles.

Le diagnostic relève que certaines problématiques sont particulièrement significatives sur le territoire. La construction de réponses, dans le cadre de coopérations partenariales, permettra de mutualiser des compétences pour le développement d'actions collectives spécifiques en lien avec les problématiques repérées à destination des mineurs mais aussi des parents. Il s'agit alors d'associer des partenaires du territoire des secteurs publics, associatifs, en intégrant le travail avec les bénévoles sur des projets communs.

L'objectif est de s'appuyer sur des partenariats existants et déjà formalisés tels que celui de la PJJ et de l'AFAD, d'en explorer et d'en construire de nouveaux, avec notamment le secteur sanitaire, et d'engager un véritable dialogue avec des associations bénévoles qui peuvent venir en complémentarité des professionnels.

Il nous faut également développer des actions collectives réunissant des parents pour qu'ils puissent rompre leur isolement, développer leur réseau et partager leurs compétences avec le soutien des professionnels.

Renforcer aussi le soutien individuel en s'appuyant sur le partenariat engagé avec l'aide à domicile de l'AFAD mais aussi en s'ouvrant à d'autres formes d'étayages comme celui que peut offrir l'association France Parrainage. En effet, le parrainage permet que les enfants puissent trouver auprès d'eux, des adultes susceptibles de devenir ressources pour construire leur avenir. A propos d'une expérience de convention passée pour développer un réseau de parrain, il est relaté que « leur soutien matériel et relationnel pourrait représenter le palliatif indispensable d'un appui familial manquant... »⁹³.

L'ensemble de ces objectifs vise le changement de pratiques professionnelles et ne peut se décliner sans la participation active de chacun. Afin de favoriser la coopération entre les acteurs et de permettre une véritable appropriation des changements, j'ai choisi avec l'équipe de direction du ressort, la mise en place de groupes projets.

3-1-3 Des groupes projets pour de nouvelles formes d'accompagnement

Le management par projet nécessite la mise en place d'un comité stratégique, d'un chef de projet et l'instauration d'un comité de pilotage.

Un calendrier est préétabli fixant les différentes phases liées à la méthodologie de projet, notamment dans un balisage nécessaire pour passer des débats autour du diagnostic et de l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre.

Cette démarche se décline sur plusieurs axes :

⁹³ Journal du Droit des Jeunes mars 2011 « *Projet ROAD 94* »

- L'expérimentation par groupe projet avec la MECS Flandre pour développer des modes de coopération hébergement/milieu ouvert ;
- La mise en place de groupes projets partenariaux autour de modules en réponses aux problématiques dominantes sur le ressort ;
- Le développement d'actions collectives de soutien à la parentalité ;
- Le renforcement de l'intervention à domicile.

Elle est l'opportunité de concevoir également l'engagement de tendre vers des pratiques de développement social pour intégrer progressivement la démarche globale.

a) L'expérimentation au bénéfice des coopérations MECS/AEMO

Les groupes ont été constitués par des travailleurs sociaux de chaque équipe d'AEMO et ceux de la MECS. Certains critères ont été retenus pour la constitution de ces groupes notamment ceux de mixer l'ancienneté, l'expérience, les métiers.

La « feuille de route » que j'ai établie se veut la plus large possible pour permettre à chacun d'amener ses idées, ses propositions d'expérimentations communes d'accompagnement des mineurs et de leur famille en mutualisant nos compétences, services. Cette volonté affichée de consignes suffisamment souples découle de la nécessaire implication des professionnels concernés dans une dynamique d'équilibre entre une commande plutôt descendante découlant du projet de fusion et une déclinaison plus ascendante par les expérimentations pour l'appropriation du projet.

Trois groupes-projets ont donc émergé, d'envergures différentes, mais relevant d'une ambition commune de faire ensemble et d'intégrer les nouvelles orientations associatives.

- Le premier groupe a orienté sa réflexion autour d'une action collective rassemblant des mineurs bénéficiant ou non d'un placement et leurs familles dans un projet d'accès à la culture. Ainsi, une sortie au Louvre-Lens a été organisée. Chaque famille a bénéficié d'un appareil photo pour prendre des clichés qui leur paraissent significatifs de cette journée et une exposition de l'ensemble de ces photos a été organisée avec les familles ayant participé pour un échange sur ce qu'elles avaient pu retirer de cette journée.
- Le deuxième groupe a réfléchi à un départ commun pour un séjour chantier pour des adolescents âgés de 15 à 17 ans rencontrant une problématique de décrochage scolaire. En effet, un autre établissement de la Sauvegarde du Nord bénéficie d'un partenariat avec une commune de l'Aude dans le cadre de la réfection de certains bâtiments détruits suite à d'importantes inondations. (cf annexe IV).

- Un autre groupe a mis en place des études cliniques partagées. Cette dynamique a abouti à la mise en œuvre d'un accueil modulé sur la MECS avec un accompagnement conjoint AEMO/Hébergement.

L'ensemble de ces projets a permis d'amorcer la réflexion sur nos complémentarités, d'engager les professionnels dans une modification de leurs pratiques qui se prolongent, se développent, se diversifient autour d'une dimension partenariale.

b) l'expérimentation de coopérations partenariales

Lors des réunions de ressort réunissant l'ensemble des professionnels, la présentation des données de l'observatoire m'a amené à retenir, en concertation avec l'équipe des cadres, plusieurs thèmes pour la constitution de groupes projets. L'objectif est bien de développer de nouvelles formes d'accompagnement, des réponses différentes de ce que l'on a mené jusqu'alors ; « Le développement... permet de mobiliser bénévoles et professionnels et a pour objectif de se décaler d'un quotidien répétitif »⁹⁴.

Aussi, sur cette base, deux groupes-projet ont été retenus ayant pour objets :

- Le décrochage scolaire ;
- Les troubles du comportement et plus spécifiquement ceux en lien avec la violence subie et/ou agie.

Pour chaque groupe, je suis allée à la rencontre des partenaires du territoire afin de les mobiliser dans les groupes-projets et ainsi co-construire les modalités d'accompagnement en fonction des besoins et des attentes de chacun dans une logique inter-organisationnelle. L'objectif est également de diversifier nos accompagnements avec des structures déjà fréquentées, ou pouvant être investies par les usagers en dehors de nos interventions.

- Le groupe-projet réuni autour de la problématique du **décrochage scolaire**, regroupe des travailleurs sociaux de chaque équipe, la prévention spécialisée, l'association de bénévoles AFEV (Association de la Fondation Etudiante pour la Ville). Trois projets ont émané de ce groupe.
 - Le premier s'adresse aux élèves exclus temporairement des collèges ou lycées dans un objectif de prévenir le décrochage scolaire. Ce dispositif peut être activé par les établissements scolaires partenaires et par les Agents de Liaisons Sociales de la prévention spécialisée présents au sein des collèges. (cf annexe VI)

⁹⁴ MIRAMON J.M. et MORDOHAY F.O. 2003 « *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales* » éditions DUNOD

- Le deuxième est la mise en place de semaines « d'insertion » qui s'adresse à des jeunes décrochés scolairement, sans projet professionnel. Il sera piloté par le chargé d'insertion et un travailleur social « fil rouge » de la semaine. La semaine abordera différents domaines liés à l'insertion professionnelle (découverte d'entreprise, évaluation des compétences scolaires grâce au partenariat avec l'AFEV, liens avec la mission locale...), et à l'insertion sociale (un volet santé avec la CPAM qui propose des bilans gratuits, un atelier estime de soi et/ou accès à l'autonomie). Le programme sera adapté, adaptable à la composition du groupe, aux attentes des participants et aux difficultés repérées ;
- Le troisième projet s'adresse à des jeunes de 15 à 18 ans en grande difficulté sur le plan de l'insertion sociale, scolaire ou professionnelle. Il sera mené en partenariat avec une MECS de la Vie Active du Pas de Calais qui met en place depuis plusieurs années des séjours chantiers en coopération avec l'association TERRIA dont le siège est situé à SAINT PIERREBROUCK sur notre territoire et dont le projet est de venir en aide aux enfants sénégalais pour améliorer leurs conditions de scolarisation (cf annexe VII). Deux phases sont programmées :
 - ✓ celle de la préparation du séjour avec la constitution du groupe, l'organisation de manifestations pour récolter des fonds afin de financer le billet d'avion, la récolte de dons (manuels scolaires, livres, matériel scolaire, lunettes, produits de soin de première nécessité),
 - ✓ celle du séjour de 3 semaines au Sénégal où les jeunes et les accompagnants participent aux chantiers de construction ou de rénovation de bâtiments scolaires.

Les parents seront étroitement associés, ils seront systématiquement invités au démarrage des actions et au bilan avec leur enfant afin que chacun puisse exprimer ses attentes et sa propre évaluation de l'action.

- Le groupe projet réuni autour des problèmes de comportement et notamment ceux liés à la **violence** subie et/ou agie, se compose d'un travailleur social de chaque équipe, d'un éducateur et du chef de service de la PJJ, d'un cadre de santé et d'une psychologue de l'inter-secteur de pédopsychiatrie. La PJJ met en œuvre depuis plusieurs années un module qui s'adresse aux mineurs ayant commis des actes de violence et faisant l'objet d'une Réparation Pénale. Ce module s'appuie sur la pratique de la boxe et sur la mise en mots des ressentis avec l'intervention d'un OPJ (Officier de Police Judiciaire) pour un rappel formel de la loi. Le groupe a choisi de réfléchir à l'adaptation de ce module en dehors d'une réponse pénale pour les

mineurs victimes et/ou auteurs pour les amener à mettre en mots plutôt qu'en passage à l'acte leur violence.

c) le soutien à la parentalité au travers d'actions collectives

- Le groupe projet réuni pour la mise en œuvre de **soutien à la parentalité sur un mode collectif** regroupe l'ensemble des pluriprofessionnels et deux membres de chaque équipe. Deux projets ont émergé de ce groupe :
 - L'organisation de séjours vacances familles. Un groupe de familles se réunira tout au long de l'année à raison d'une fois par mois, ces rencontres seront l'occasion de mettre en lien des familles isolées et d'aborder avec elles différents domaines de la vie quotidienne avec le projet de préparer un départ en vacances pour l'été. L'un des objectifs est que cette action perdure et qu'elle puisse être co-animée, l'année suivante, par un professionnel et une ou deux familles ayant participé au premier départ dans une logique d'échange entre pairs, de réciprocité.
 - L'organisation d'ateliers « petite enfance » avec l'EJE et un travailleur social (cf annexe VIII). Ces ateliers s'adressent aux parents avec leurs enfants âgés de moins de 6 ans pour un soutien à la relation parents enfants par le jeu. Ils se dérouleront au sein de différents centres sociaux. Si, dans un premier temps, ils seront surtout à destination des familles accompagnées par le service, l'objectif est de l'ouvrir aux personnes fréquentant le centre social ou la maison de quartier. Une jeune bénévole exerçant comme ATSEM (Agent Spécialisé des Ecoles Maternelles) ayant pris contact avec nos services en mai dernier a exprimé le souhait de participer à cette action.

d) le renforcement de l'aide à domicile

- Le groupe projet réuni pour le **renforcement de l'aide à domicile** regroupe un professionnel de chaque équipe et les chefs de service de l'AFAD, association avec laquelle nous avons une convention de partenariat. Ce groupe s'est constitué suite à la rencontre entre le Directeur de l'AFAD, le Directeur Territorial de la Flandre Maritime et moi-même. Nos préoccupations se rejoignent face au constat de l'augmentation des placements sur le territoire et de la stagnation de nos moyens. Nous avons proposé au Directeur Territorial d'expérimenter une intervention renforcée par la coopération de nos services. Ainsi, il a été décidé d'établir un diagnostic à partir des placements des mineurs au cours de l'année 2013, de croiser nos données pour délimiter un secteur d'expérimentation, de cibler les familles les plus fragilisées et pour lesquelles une intervention des services de l'AFAD en plus de notre accompagnement permettrait de mettre en œuvre un accompagnement

personnalisé. Le nombre d'heures du contrat TISF et/ou aides ménagères et le contenu seraient déterminés avec la famille par les intervenants de l'AFAD, de l'ADSSEAD et les services du Département au démarrage de l'intervention. Par contre, le rythme, les horaires qui pourront s'étaler entre 7h et 20H et l'ajustement du contenu se feraient dans le cadre de la coopération AFAD/ADSSEAD pour moduler l'intervention, l'intensifier, l'espace et ainsi s'ajuster aux difficultés familiales. Ce fonctionnement est pour l'heure impossible car il faut attendre l'accord du Responsable de l'UTPAS qui intervient sur la base d'un écrit de nos services, pour modifier le contrat établi au départ. Nous partons du postulat que faute de pouvoir intensifier notamment l'intervention de la TISF au quotidien auprès de la famille pour gérer des périodes difficiles (séparation, crises conjugales, fragilisation d'un parent) et en l'absence de ressources familiales ou amicales, nous sommes alors contraints de solliciter la mise à l'abri des enfants.

Ce groupe projet est donc chargé de construire ensemble les modalités de ce projet, avec l'objectif également de réinscrire les familles au sein de réseaux de proximité leur permettant de faire face à leurs difficultés.

Les projets sont certes nombreux, mais ils s'appuient sur les 33 salariés des services d'AEMO plus les 9 salariés de la MECS. L'engagement dans ces projets démontre une réelle motivation des professionnels. Néanmoins, pour soutenir la dynamique et permettre l'intégration de l'approche par le Développement Social Local, ces changements ne peuvent s'opérer sans l'appui d'une démarche de formation.

3-1-4 La formation, outil du changement

Le choix de l'association d'orienter nos pratiques vers le Développement Social Local trouve en partie son origine par l'implication du Directeur Général, comme représentant de l'association et délégué régional de la CNAPE, au sein du CDCDS. Cette représentation participe donc à la réflexion globale du département du Nord sur la difficile question de l'évolution du travail social et des formes d'intervention face à la massification des problèmes rencontrés par la population. Lors du séminaire des cadres de 2013, la réflexion s'est donc amorcée avec l'intervention d'un consultant du COPAS (Conseil en Pratiques et Analyses Sociales)⁹⁵ sur la présentation de ce que revêt le développement social local.

Si l'adhésion s'est rapidement opérée, nous avons aussi été conscients que les cadres, directeurs et chefs de service, ne seraient pas en mesure de porter les principes, la réflexion, la mise en œuvre de cette approche, seuls, auprès de l'ensemble des travailleurs

⁹⁵ Le COPAS intervient « en conseil stratégique, recherche et développement, conduite de projets, audits et évaluations, formation et développement des ressources humaines...dans le champ de l'action sociale, du développement local et de l'insertion ». www.copas.coop.fr

sociaux. Sans se dédouaner de notre action, il fallait compléter une forme descendante du projet, par celle ascendante que peut apporter la formation.

Ainsi, un programme de formation collective pour les professionnels a été établi. Afin d'être dans la continuité de la démarche, nous avons sollicité le COPAS pour dispenser cette formation. Le financement se réalise sur les fonds propres de l'association, en dehors du plan annuel de formation.

Des groupes d'environ 12 à 15 personnes seront constitués de professionnels des différents ressorts mixant ceux des services d'AEMO et ceux des MECS. Ce partage de réflexions autour des pratiques dans un espace de formation permet déjà une mise en commun des compétences et du vécu des professionnels de structures différentes. Il a été fait le choix de ne pas décentraliser les groupes par territoire afin d'élargir la réflexion au travers le prisme d'autres réalités territoriales, pour s'enrichir des expériences des uns et des autres.

Sur le ressort, j'ai fait le choix d'inscrire des professionnels de chaque service mixant les critères d'ancienneté, apportant une vigilance sur l'équilibre entre les professionnels les plus motivés et ceux exprimant certaines résistances ou tout au moins un certain scepticisme. Chaque strate doit être concernée si on veut atteindre l'objectif d'une réelle appropriation par l'ensemble de l'institution. Aussi, les chefs de service, les psychologues, les pluriprofessionnels ont été inclus dans le programme de formation au sein des groupes. Afin de renforcer la dynamique de chaque équipe, j'ai demandé aux chefs de service d'organiser, au cours des réunions hebdomadaires de fonctionnement, des échanges amenant les professionnels ayant bénéficié de cette formation à partager ce qu'ils en avaient appris, retenu, et projeté en termes de changement de pratiques. Ces débats participent à l'objectif d'infuser de nouvelles formes de pensées, de questionnements et d'actions afin de revisiter leurs pratiques. Or, en impliquant l'ensemble des personnels aux débats, aux décisions, les résistances s'amenuisent pour emmener chacun vers le changement.

3-1-5 Une nouvelle organisation pour favoriser la synergie

Pour compléter ces actions, il me paraît indispensable d'agir aussi sur les questions d'organisation des services mais aussi d'organisation de nos missions et plus spécifiquement sur les évolutions à apporter dans nos process.

a) La sectorisation

Si la dynamique autour des groupes-projets nous permettra de développer certaines formes de partenariat au bénéfice de pratiques nouvelles au service du projet, il n'en reste pas moins qu'il faut aussi élargir notre connaissance des ressources à proximité des familles. Aujourd'hui, les travailleurs sociaux se voient attribuer les mesures d'AEMO en fonction de leurs disponibilités, de leurs charges de travail, d'un croisement de données entre le

nombre de familles suivies et le nombre de mineurs. Lorsque c'est possible, les chefs de service sont attentifs à regrouper les interventions du professionnel dans un secteur géographique proche mais ce ne l'est pas toujours, soumis à la fluctuation de l'arrivée des mesures. Notre territoire d'interventions est particulièrement vaste et il est difficile pour les travailleurs sociaux d'avoir une connaissance approfondie de l'ensemble des ressources. Il y a donc une véritable perte d'informations et/ou une perte de temps non négligeable à la recherche d'informations, de soutiens, d'ouvertures possibles à proximité des familles. La sectorisation des services se pose déjà depuis plusieurs mois. La vraie question est celle du territoire pertinent. Il n'est pas question pour nous que les familles deviennent des « assignés à résidence ». Le territoire ne doit surtout pas dire l'enfermement, la ghettoïsation de nos familles. Il faut donc être vigilant sur le fait que le territoire doit rester en lien avec les autres territoires dans un souci d'ouverture, de dynamique par la porosité des frontières déjà bien nombreuses par le millefeuille administratif. Il faut favoriser la mobilité, l'ouverture mais celles-ci ne sont souvent possibles que lorsque les personnes ont suffisamment trouvé de repères dans leur territoire de proximité, d'assurance pour investir un environnement plus vaste.

Une approche territorialisée favorise la prise en compte de la globalité de la situation familiale. Sectoriser chaque service, puis territorialiser des équipes de travailleurs sociaux permettraient de renforcer la proximité avec les familles⁹⁶, une meilleure connaissance des ressources du territoire pour « ...redonner au milieu de vie de l'utilisateur sa place. L'utilisateur y regagne une considération dans la proximité et un statut d'acteur (à nouveau) reconnu par le développement de pratiques de réseau »⁹⁷. La sectorisation se juxtaposera aux territoires administratifs des UTPAS pour une meilleure lisibilité (il importe de ne pas surajouter un territoire), la territorialisation se fera à partir d'un diagnostic de nos interventions en apportant une vigilance particulière à trouver un fonctionnement permettant d'atteindre l'objectif de proximité tout en gardant de la souplesse pour l'accomplissement de nos missions.

b) Revisiter nos process

Les groupes constitués dans le cadre du rapprochement entre la MECS et le milieu ouvert ont abordé la question de leurs pratiques dans une approche de type DSL en engageant la réflexion sur la participation des mineurs et de leur famille, sur l'ouverture au réseau primaire en revisitant des moments signifiants dans la relation du professionnel avec la famille. Plusieurs pistes ont été élaborées :

⁹⁶ Sous la Direction de GOUM D. Janvier 2012 « *Comment faire famille aujourd'hui* » Association Parentel « *Nous devons travailler dans la proximité pour pouvoir bénéficier de cette alliance avec les parents et pour pouvoir créer un climat favorable à l'éducation des enfants.* »

⁹⁷ DUMOULIN P., DUMONT R., BROUSSE N., MASCRET G. 2006 « *Travailler en réseau-Méthodes et pratiques en intervention sociale* » éditions DUNOD

- Lors du premier entretien à la mise en œuvre de l'AEMO, de la préadmission ou l'admission, le courrier stipulera que la famille peut, si elle le souhaite, venir accompagnée d'une personne de leur choix.
Sera abordé avec la famille : sur qui peut-elle compter et qui peut compter sur elle pour d'emblée évaluer l'existence ou non d'un réseau de proximité.
- Lors des synthèses, ou réunions partenariales, la présence du mineur, de sa famille sera systématique et comme pour le premier entretien, ils pourront s'ils le souhaitent inviter une personne de leur choix ;
- Au moment de l'écriture du rapport d'échéance au magistrat, il sera proposé au mineur, à chaque parent d'exprimer leur point de vue en réservant un paragraphe dédié.

De plus, de nouveaux outils complémentaires à l'analyse des situations seront expérimentés. Dans le cadre des groupes bilans (étude clinique) qui ont lieu dans un délai de trois mois après le démarrage de la mesure, le génogramme⁹⁸ est très souvent utilisé pour présenter la famille, l'utilisation du sociogramme⁹⁹ en complément devrait permettre aux professionnels d'intégrer de nouvelles clés de compréhension.

Ce plan d'actions décline les diverses orientations du projet pour impulser une nouvelle conception des pratiques éducatives en protection de l'enfance. Ces changements appellent à la mise en place d'une organisation, de moyens et à l'ajustement de nos écrits institutionnels.

3-2 L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

3-2-1 Mettre en place la dirigeance

Il m'appartient d'opter pour un management me permettant d'obtenir les changements vers de nouvelles pratiques professionnelles : « Etre Directeur suppose aussi de désirer, d'impulser, de mobiliser, d'animer un collectif »¹⁰⁰.

La fonction de dirigeant passe par l'exercice de la décision mais celle-ci doit s'inscrire dans le contexte actuel, dans une démarche de changement, une perspective visant l'innovation. Aussi, le management participatif me permettra d'engager le processus au service du projet

⁹⁸ Lien Social n°711 du 3/06/04 « *Le génogramme est un arbre généalogique sur 3 générations. Il comporte certains faits de vie qui mettent en évidence les liens entre enfants, parents, grands-parents.* »

⁹⁹ Le sociogramme est le diagramme des liens sociaux qu'une personne possède.

¹⁰⁰ MIRAMON J.M. et MORDOHAY F.O. « *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales* » *Ibid.*

car « faire participer les acteurs à l'élaboration des décisions qui les concernent permet de vaincre ces résistances : tel est le principal défi à relever pour entamer un processus de changement »¹⁰¹ .

De plus, « la participation vise à responsabiliser davantage les acteurs à tous les niveaux et à les rendre moins dépendants, à améliorer leur force de proposition, à garantir une plus grande fiabilité dans la compréhension et l'application des décisions »¹⁰².

Le modèle d'organisation Ad hoc, tel que décrit par Henry MINTZBERG, est une composante à la construction d'une organisation souple, réactive avec une implication forte des professionnels nécessitant un fonctionnement par ajustement mutuel.

La conduite du changement implique, en ce qui me concerne, un engagement pour donner le sens, la ligne directrice mais la place et le rôle des chefs de service sont essentiels dans cette dynamique. Aujourd'hui, « une équipe de direction n'est plus l'addition d'individus mais bien un collectif responsable du fonctionnement institutionnel »¹⁰³. Il m'incombe donc de créer les conditions pour faire exister ces collectifs en m'appuyant sur les chefs de service dans une délégation claire mais suffisamment souple pour préserver les espaces de créativité de chaque professionnel et de coordonner les différents projets dans un ensemble cohérent. « C'est dans le management de proximité que réside le principal levier pour impulser des évolutions de pratiques professionnelles, de dynamique de groupe, de projets collectifs partagés »¹⁰⁴. Les chefs de service ont donc un rôle prépondérant dans la proximité qu'ils ont avec les professionnels, dans leurs capacités à les sécuriser pour leur permettre d'engager une nouvelle posture. En effet, « le cadre est celui qui peut décaler et qui autorise les gens à se décaler de quelque chose qui s'appelle la routine et qui est mortifère au bout d'un moment »¹⁰⁵. De plus, ils ont la connaissance des problématiques par leurs fonctions d'animation des groupes d'études de situations et, de leur place, permettent aussi l'ajustement du projet.

Leur participation aux différents groupes de pilotage sera donc essentielle. L'instauration de réunions de direction hebdomadaires souscrira aux ajustements mutuels nécessaires à la conduite du projet.

Pour ce qui concerne le partenariat, les projets déclinés dans le cadre des groupes constitués engageront la signature de conventions de partenariat pour formaliser les engagements de chacun. Des comités stratégiques seront mis en place, constitués par les

¹⁰¹ Les cahiers de l'actif n°314-317MIRAMON J.M. « *Promouvoir le changement* » *Ibid*.

¹⁰² LOUBAT J.R. 2006 « *Penser le management en action sociale et médico-sociale* » éditions DUNOD

¹⁰³ Sous la direction de Joseph HAERINGER et Fabrice TAVERSAZ 2002 « *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale* » éditions DUNOD

¹⁰⁴ « *L'action sociale : boulet financier ou renouveau de la solidarité* » *Ibid*

¹⁰⁵ Les actes du séminaire national CNFPT-ONED *ibid* Propos de Laurent SOCHARD, responsable de formation au pôle compétences politiques de solidarités, cohésion sociale, enfance de l'INSET d'ANGERS

directeurs ou responsables des associations engagées dans le projet, les chefs de service y seront associés. Les comités de pilotage seront les groupes constitués, les chefs de projet seront un des chefs de service ou par délégation un travailleur social.

L'intégration de bénévoles dans nos actions se fera par la signature de conventions de bénévolat. S'il n'y a pas d'obligation de formaliser les relations entre bénévoles et association, il est préférable pour des questions de sécurité juridique d'avoir recours à un écrit (cf annexe ?).

Les avancées du projet, ses ajustements, ses régulations, feront l'objet d'échanges en comité de direction avec mes collègues Directeurs et le Directeur Général, ce dernier validant les orientations présentées et discutées.

Ce projet ne peut se concrétiser sans que soit évaluée la question des moyens nécessaires dans un esprit de mutualisation.

3-2-2 La mutualisation des moyens au service du projet

Sur le plan des ressources humaines, le projet engage l'ensemble des professionnels exerçant au sein des services. Comme j'ai pu le décliner précédemment, chacun participe. A l'interne, je vais donc pouvoir m'appuyer sur les compétences des travailleurs sociaux exerçant les missions de l'AEMO mais également sur celles des professionnels exerçant les mesures de MJAGBF. En effet, ils ont développé, par la spécificité de cet accompagnement éducatif, une approche des situations de précarité en touchant à d'autres leviers que ceux de la parentalité. Les pluriprofessionnels seront aussi un apport précieux par les spécificités développées :

- Le chargé d'insertion sur les projets de décrochage scolaire,
- L'éducateur sportif sur le projet violence et sur les projets liés au décrochage scolaire,
- L'EJE sur le projet « petite enfance »,
- La CESF sur les ateliers insertion (estime de soi, accès à l'autonomie), sur le projet vacances familles.

Au cours des entretiens professionnels, certaines compétences ont pu être repérées qui pourront venir en appui aux actions. Ainsi, une éducatrice anime un groupe théâtre à titre personnel et s'est engagée dans le projet autour du décrochage scolaire.

La création des plateformes permettra également certaines mutualisations. Les éducateurs chargés de l'accompagnement des jeunes en semi-autonomie pourront, avec le concours du chargé d'insertion, de la CESF, mener des actions conjointes, partager des réseaux de professionnels pour l'accès à des mises en stage ou à des contrats d'apprentissage par exemple. Les projets séjour-chantier pourront faire l'objet d'un encadrement mutualisé entre l'internat et le milieu ouvert.

Sur le plan matériel, nous disposons de locaux particulièrement vastes avec, sur chaque service, des salles pouvant réunir les groupes. Nous avons également à notre disposition un parc automobile de 14 véhicules de service. Il sera possible, par exemple, de mettre à disposition ponctuellement un véhicule pour un bénévole de l'AFEV pour poursuivre l'action collective de soutien scolaire vers un soutien individuel si cela s'avère pertinent.

D'autre part, nous avons développé, depuis plusieurs mois, la mise à disposition de postes informatiques pour les travailleurs sociaux qui sont dotés depuis peu d'une boîte mail professionnelle. Cet outil de communication s'avère aujourd'hui indispensable dans l'organisation de l'information tant à l'interne qu'avec l'externe.

Sur le plan financier, le projet repose essentiellement sur le principe de mutualisation des moyens. Néanmoins, certains d'entre eux nécessiteront la réorientation ou la recherche de financement.

Le projet vacances familles repose, par exemple, sur la signature d'une convention avec la CAF qui met en place un dispositif d'aide aux départs et prend en charge selon le Quotient Familial des familles jusqu'à 80% de la location, une autre convention avec l'ANCV (Agence Nationale pour les Chèques Vacances) nous permet de compléter le budget location, avec une participation familiale.

Le départ au Sénégal sera budgété par la MECS de la Vie Active et le service financier de la Direction Générale rétrocèdera, sur le budget global de l'AEMO, la partie correspondant aux jeunes de nos services participant au séjour-chantier (il en est de même pour le projet de séjour-chantier mené avec la Sauvegarde).

Le Ressort est doté d'un budget nommé « vie sociale » qui correspond à une enveloppe financière d'un montant de 9650 € (fixée au prorata du nombre de professionnels sur le ressort), mise à disposition pour la réalisation d'activités avec les familles. Jusqu'à maintenant, ce budget était principalement utilisé par les travailleurs sociaux pour des sorties ou repas individuels avec des jeunes. Au vu des nouvelles orientations, j'ai décidé de privilégier le financement des actions collectives qui nécessitent un engagement financier, tout en réservant néanmoins une partie pour les espaces relationnels individuels qui sont nécessaires dans l'accroche avec certains mineurs.

Nous avons développé un partenariat avec l'association « Culture du cœur » qui, contre le versement d'une cotisation, nous donne accès à des sorties culturelles, sportives, de loisirs dont nous pouvons faire bénéficier les familles à titre individuel ou lors de sorties collectives. Cela nous permet donc de démultiplier nos possibilités sur ce budget vie sociale.

Enfin, nous avons, cette année, pris contact avec les associations carnavalesques de Dunkerque. Le Carnaval de Dunkerque est une institution culturelle dont la notoriété

dépasse aujourd'hui les frontières des Flandres. Les associations qui organisent les bals, reversent les profits sur la présentation de projets portés sur le territoire.

A ce titre, nous avons obtenu le versement d'une aide financière avec laquelle nous avons fait l'acquisition d'ordinateurs pour nos projets sur le décrochage scolaire mais qui permet aussi au chargé d'insertion de mener des actions individuelles.

Nous avons bénéficié, également, de 30 places à destination des familles pour assister à une représentation du cirque Arlette Gruss qui se produit chaque année sur le territoire. Nous avons organisé plusieurs rencontres entre les professionnels, les familles et les bénévoles de l'association ; ces derniers découvrant nos missions se sont proposés de poursuivre leur soutien pour de prochains projets.

Cette recherche de diversification de nos financements est encore embryonnaire mais elle participe au changement et modifie nos fonctionnements et nos attentes vis-à-vis des financeurs.

Pour inscrire cette démarche de changement sur le plan institutionnel, partager l'élaboration d'un nouveau projet de service avec les professionnels est un axe signifiant et fédérateur.

3-2-3 L'écriture des projets de service : fédérer par une démarche collective et participative

Le projet pédagogique de l'AEMO fait référence comme projet associatif pour cette mission. Il a fait l'objet ces derniers mois d'une réécriture pour porter le renouvellement des pratiques au cœur du projet associatif. Il est bien le socle qui permet de décliner le projet de service. Il pose les valeurs, l'éthique, les bases et les règles collectives, reprend le cadre réglementaire. Néanmoins, il reste généraliste pour pouvoir se décliner au sein des ressorts en fonction des orientations données par l'équipe de direction et les spécificités du territoire. « A l'intérieur de l'établissement, le projet détermine la mission et ses contours philosophiques, éthiques sociaux et organisationnels, à l'extérieur, le projet présente ce qu'est l'établissement, quelles sont ses missions et le service qui fondent sa raison d'être »¹⁰⁶.

Si les projets de service sont depuis une année dans les esprits, dans une forme de maturation au cœur des discussions informelles dans les services, dans les réunions institutionnelles dites réunions de Ressort, la première évaluation interne puis celle externe nous permettent aujourd'hui de démarrer véritablement la dynamique d'écriture des projets de service. Elle va me permettre, en tant que Directrice, de conforter la dynamique institutionnelle, de créer une culture commune, de fédérer les équipes autour de ce projet. Ce dernier « revêt un caractère identitaire mais il nourrit avant tout une élaboration sur une

¹⁰⁶ LOUBAT J.R. 1997 « *Elaborer un projet d'établissement social et médico-social. Contexte-Méthodes-Outils* » éditions DUNOD

compétence collective, donne du sens à l'action, positionne un établissement, permet d'affirmer des savoir-faire organisés, procure aux acteurs internes les repères nécessaires pour l'intervention sociale »¹⁰⁷.

Les projets, bien que déclinés par services, doivent être néanmoins le reflet d'une identité du Ressort, dans ses liens inter-services au bénéfice d'un projet global de territoire.

J'ai donc, au cours d'une réunion de Ressort, engagé la démarche en signifiant qu'il était nécessaire de ne pas en rester au constat mais bien être dans une dynamique exploratoire des nouvelles pratiques en se référant également aux recommandations de l'ANESM¹⁰⁸.

Trois groupes sont constitués avec la participation égale et aléatoire de chaque membre des équipes avec trois angles de réflexion :

- Le démarrage de la mesure,
- La continuité et la garantie de la prise en charge,
- L'évaluation et le rendu compte de la prise en charge.

Chaque groupe est chargé de se réunir à quatre reprises et de produire un écrit reprenant les échanges et propositions des différents membres.

Viendra ensuite la formalisation de l'écrit qui concourra à rendre lisible les choix sous le prisme notamment du partenariat, des coopérations et surtout de la place de l'utilisateur. Sa communication, ensuite, devra prendre la forme d'une mise à disposition à destinations des familles, des partenaires et de l'ensemble des salariés avec une attention particulière à le présenter aux nouveaux embauchés.

3-3 COMMUNIQUER ET RENDRE LISIBLE NOS ENGAGEMENTS

La communication est une composante essentielle du métier de Directeur, elle est déterminante dans la période de conduite du changement, tant à l'interne qu'à l'externe.

3-3-1 La communication interne

Elle se doit d'informer, de faire participer, de faire adhérer, de fédérer, de l'élaboration à la mise en œuvre. Elle doit constituer un fil conducteur pour l'appropriation du changement par chacun. Dans la dynamique déclinée autour du projet, elle se conçoit certes de façon descendante mais dans ce contexte, il faut accorder également une attention à favoriser la communication ascendante.

¹⁰⁷ BATIFOULIER F. 2011 « *Management et fonction de Direction - Manuel de Direction en action sociale et médico-sociale* » *Ibid*

¹⁰⁸ Recommandations de l'ANESM Mai 2010 « *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service* »

La communication avec le Conseil d'Administration est portée essentiellement par le Directeur Général. Néanmoins, les directeurs sont invités ponctuellement aux réunions du Conseil d'Administration, notamment pour apporter notre éclairage à partir des territoires, décliner l'opérationnalité des axes stratégiques pour une lecture complémentaire des enjeux pour notre association.

La communication avec le Directeur Général, s'organise, comme j'ai pu l'aborder précédemment, par les réunions de direction programmées sur une journée au rythme d'une moyenne de tous les quinze jours. Elles permettent la fluidité des échanges, de faire des points d'étape en repérant les avancées, les résistances et explorant de nouvelles pistes de réflexion mais également d'obtenir les validations nécessaires sur les engagements stratégiques et financiers.

La communication auprès des cadres intermédiaires se construit dans une double dimension. En effet, chaque trimestre, les chefs de service sont invités à participer à des réunions de direction élargie. C'est l'occasion pour le Directeur Général, les Directeurs et les chefs de service de se retrouver sur les enjeux de notre secteur, de notre association, des territoires.

Sur le Ressort, l'institution des réunions de direction hebdomadaires permet d'instaurer une véritable dynamique d'équipe de cadres où la solidarité s'ancre par le traitement collégial d'éventuels problèmes. Elle me donne l'occasion de transmettre les arbitrages retenus dans le cadre des réunions de Directeurs, de caler le phasage des différentes étapes et la communication avec les équipes. Elle est aussi pour moi l'opportunité d'avoir une vision suffisamment fine de l'appropriation du projet tant par les chefs de service eux-mêmes, que celles des équipes à travers la perception des cadres de proximité. En dehors de ces temps institués collectivement, j'organise ma disponibilité dans des temps plus ou moins informels afin de réguler rapidement d'éventuels flottements susceptibles de donner prise à de possibles résistances.

La communication auprès des professionnels s'organise de façon formelle par le biais des réunions bimensuelles de fonctionnement auxquelles je participe une fois par mois. Elles sont le moyen de faire vivre le projet, d'ouvrir les perspectives en évitant le repli sur soi. J'interviens dans un objectif d'information, d'explication, de réassurance, de mobilisation.

Les réunions dites de Ressort (instaurées environ trois fois sur l'année, soit une par trimestre en excluant la période d'été) sont l'occasion de faire vivre la dimension territoriale du Ressort. Elles vont également participer à l'intégration de la nouvelle configuration de la

plateforme par la participation des équipes de milieu ouvert et celle de l'hébergement et contribuer à la construction d'une nouvelle identité.

La communication informelle est pour moi un élément également important. Elle me permet de percevoir les ambiances, de repérer les blocages, les postures et les jeux interpersonnels dans une autre configuration que celle de la réunion d'équipe qui peut être le théâtre d'autres enjeux relationnels, de prise de parole et de position. Aussi, je prévois des passages réguliers sur chaque site par le biais entre autre des réunions.

En ce qui concerne spécifiquement le processus de fusion, le Directeur Général de l'ADSSEAD et celui de la Sauvegarde Du Nord sont venus rencontrer les équipes pour communiquer sur le projet mais aussi symboliquement introduire le dialogue entre les salariés et le Directeur Général de la Sauvegarde Du Nord. En effet, les professionnels de l'ADSSEAD ont connu un fonctionnement où le Directeur Général pouvait être dans une proximité d'échanges avec eux. Il représente et apporte, par sa connaissance de la protection de l'enfance, une reconnaissance professionnelle. De nombreuses questions voire inquiétudes s'étaient exprimées au sujet de la fusion et de notre intégration dans une association d'une tout autre dimension. Cette rencontre a permis de balayer certains aprioris, de rassurer et d'ouvrir sur les nombreuses perspectives qu'annonce la fusion.

La communication auprès des usagers a pu s'établir par le biais du CVS de l'établissement et les groupes d'expression instaurée en AEMO. Au-delà de la présentation des grandes orientations du projet, le recueil de leurs points de vue m'a permis de mesurer leur degré de compréhension et d'adhésion.

Un compte-rendu de ces échanges sera affiché sur chaque site et sera remis par l'intermédiaire des professionnels aux familles pour permettre la diffusion de l'information auprès de l'ensemble des bénéficiaires.

3-3-2 La communication à l'externe

La communication externe concourt à la lisibilité, « elle se traduit par la capacité pour l'environnement et les partenaires de comprendre et d'intégrer le positionnement institutionnel et les éléments fondamentaux du projet d'établissement »¹⁰⁹.

Elle revêt une importance particulière par le fait que nos institutions ne sont saisies que par l'ordonnance judiciaire ou la prescription administrative. Il m'appartient donc de présenter, d'expliquer pour que chacun d'entre eux puissent identifier et s'appropriier l'ensemble du dispositif.

La communication avec les instances judiciaires : Parquet, Juges des Enfants, JAF, Juges d'Instruction... doivent avoir une information précise notamment en ce qui concerne

¹⁰⁹ LEFEVRE P. « *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales* » *Ibid.*

la fusion et les changements de désignation de nos services. Pour autant, une communication spécifique à l'attention des Juges des Enfants s'impose sur l'engagement des différents collectifs, leur opérationnalité pour qu'ils puissent se saisir des spécificités de nos interventions. C'est par le biais des rencontres organisées une à deux fois par an avec les magistrats du Tribunal Pour Enfants au sein de nos services, que j'ai choisi de communiquer le projet. J'ai décomposé cette rencontre en deux temps, avec une présentation des enjeux stratégiques par l'équipe de cadres du Ressort et une présentation des différents projets qui en découlent par les professionnels. Les juges des enfants ont montré un réel intérêt pour le projet et salué la richesse des propositions.

Néanmoins, j'ai conscience que ce projet doit vivre aussi au travers de nos actes et un effort particulier des professionnels doit se porter pour retranscrire dans les rapports d'échéance la participation des mineurs et de leurs familles aux différents collectifs et les évolutions qui ont pu en découler.

La communication avec les services du Conseil Général doit s'organiser à des niveaux différents. Si l'entité administrative décentralisée qu'est le Conseil Général est un interlocuteur privilégié des Présidents d'association et des Directeurs Généraux en ce qui concerne la fusion et ultérieurement la négociation du CPOM au titre du pôle protection de l'enfance, l'organisation déconcentrée du Conseil Général du Nord m'amène à un rôle prépondérant.

Notre organisation en plateforme sur le Ressort de Dunkerque/Hazebrouck me conduit à organiser un temps de rencontre avec les deux territoires administratifs qui le composent : la Direction Territoriale de Flandre Maritime et la Direction Territoriale de Flandre Inférieure. La déclinaison de l'ensemble du projet suscite des attentes fortes auprès des responsables de ces deux entités. Si, dans un premier temps, mes interlocuteurs ont été les Directeurs Territoriaux et les Responsables des Pôles Enfance Famille, j'ai pu, à leur invitation, présenter le projet à l'ensemble des cadres des UTPAS, accompagnée par les chefs de service pour renforcer leur positionnement comme chefs de projet et interlocuteurs privilégiés de leurs homologues du SSD, de la PMI ou de l'ASE.

La communication auprès des partenaires s'est orientée par l'intermédiaire du COT, instance qui réunit les acteurs participant aux réseaux de protection de l'enfance du territoire. Notre participation à d'autres instances telles que les Dispositifs de Réussite Educative de St Pol sur Mer et Dunkerque m'a permis d'élargir la communication du projet à d'autres partenaires du territoire dans la perspective de promouvoir nos dispositifs comme ressources du territoire.

3-4 L'ÉVALUATION : LES MARQUEURS D'UNE ÉVOLUTION

Si la loi 2002-2 a engagé les établissements et services dans l'obligation d'« évaluer la qualité de leurs activités et des prestations qu'ils délivrent », l'évaluation de ce projet ne représente pas une simple mise en conformité mais bien la volonté de mesurer les évolutions apportées au bénéfice des familles, de mesurer l'efficacité de nos actions.

De plus, « l'évaluation aura pour but de générer de l'explication, de la connaissance, de l'intelligence à propos des situations étudiées. »¹¹⁰. Elle va permettre de poursuivre la dynamique instaurée par la démarche de ce nouveau projet auprès des professionnels.

Le chemin vers une véritable appropriation de la démarche DSL se fera sur du long terme et l'évaluation par des marqueurs quantitatifs et qualitatifs permettra de mesurer notre évolution par étapes dans une recherche continue de qualité : « La qualité, c'est le mouvement qui permet de se regarder agir, d'avoir un regard critique sur la pratique, d'interroger des évidences, d'accepter le regard de l'autre, l'utilisateur, le collègue, le bénévole, le partenaire »¹¹¹

3-4-1 La pertinence d'indicateurs quantitatifs

L'observatoire inter-partenarial de l'AEMO est un outil précieux, le rapport d'évaluation externe souligne d'ailleurs sa pertinence. Les évaluateurs ont néanmoins regretté une mobilisation de l'outil insuffisamment exploitée au sein des services.

Or, la richesse de ses données va me permettre la mise en place d'un certain nombre d'indicateurs quantitatifs utiles à l'évaluation du projet.

Les points faibles repérés (cf partie 1) m'amènent à retenir notamment les indicateurs suivants :

- le nombre de mains levées pour amélioration de la situation du mineur,
- le nombre de placements,
- le nombre d'accueils modulés et séquentiels mis en œuvre,
- le nombre de mineurs bénéficiant des projets collectifs.

Une attention particulière se portera également sur la diversification des partenariats grâce aux questionnaires « étayage des mesures » qui rendront lisibles les effets du projet. Le nombre de bénévoles ayant participé à la réalisation de nos missions sera un indicateur signifiant quant à l'évolution de nos pratiques.

D'autre part, pour chaque action collective menée, il sera prévu un bilan avec les participants (pour les mineurs, les parents seront invités à participer) afin de recueillir leur

¹¹⁰ Sous la direction de Youcef BOUDJEMAÏ « *Quel devenir pour le travail social ? Nouvelles questions nouvelles légitimités* » *Ibid.*

¹¹¹ Sous la direction de Francis BATIFOULIER « *Manuel de Direction en action sociale et médico-sociale* » *Ibid.*

avis sur l'action menée, les points à améliorer, à développer qui leur paraissent utiles, nécessaires, aidants dans leur situation. Ces échanges feront l'objet d'un compte-rendu remis au comité de pilotage pour l'ajustement de l'action. Le nombre de participants nous signifiera si ces nouvelles formes d'expression des usagers se révèlent davantage pertinentes et apprenantes pour les familles et les services.

3-4-2 La valeur d'indicateurs qualitatifs

L'évaluation doit permettre de réduire l'écart entre les attentes ou besoins des familles et nos engagements. En cela, le développement d'espaces formels et informels devrait améliorer l'accès au recueil de l'avis des usagers et nous permettre d'ajuster nos pratiques aux attentes des familles, comme le préconise l'évaluation externe. En effet, les familles interrogées dans ce cadre ont évoqué la plus-value par l'apport des échanges entre pairs et l'opportunité pour elles de « sortir de chez soi ».

Dans le cadre du comité de pilotage sur l'évaluation, un groupe travaille depuis maintenant 3 ans sur une recherche de ce qui fait sens, levier, sur ce qui est perçu comme pertinent pour améliorer la situation des familles ou les faits qui ont au contraire créé la rupture. Pour cela, des interviews de mineurs (selon l'âge), de leurs parents, des professionnels qui les ont accompagnés, de partenaires qui sont intervenus, sont réalisés par les professionnels qui constituent le groupe dont le chef de projet est un psychologue.

J'ai donc sollicité ce groupe pour venir expliquer leur démarche et un travail va pouvoir se mener dans le courant de l'année 2015 sur le Ressort qui nous permettra de dégager certains indicateurs de qualité.

Les réunions régulières avec les Juges des Enfants vont également participer au recueil de nos prescripteurs sur la lisibilité de nos nouvelles orientations, sur la qualité qu'ils leur reconnaissent mais aussi sur leurs attentes en termes d'amélioration et d'évolution.

Il en est de même, en ce qui concerne les rencontres régulières avec les responsables des services du Conseil Général.

3-4-3 La plus-value d'une démarche continue d'amélioration de la qualité

L'International Organization for Standardization (ISO) définit la qualité « comme l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ».

La démarche d'amélioration continue de la qualité dépasse bien le caractère réglementaire à un instant T mais représente une recherche construite et permanente de progrès dans la réduction des points faibles sans perdre le bénéfice de nos points forts.

Lors du démarrage de la démarche d'évaluation interne, l'opportunité du recrutement d'un chargé de mission nous a permis de mener cette dernière et d'engager une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Ainsi, un groupe de pilotage s'est constitué et poursuit son action au-delà du rendu de l'évaluation interne fin 2011 et de celui de l'évaluation externe, début 2014.

La fusion avec la Sauvegarde du Nord qui nous donnera accès à leur service qualité, sera un point d'appui pour poursuivre et développer notre volonté de se situer dans une démarche continue.

Néanmoins, nous avons déjà à notre disposition l'outil que représente l'observatoire, comme appui incontournable de la démarche. Or, certains manques étant apparus, nous l'avons modifié pour le compléter, l'affiner et nous permettre de préciser davantage les évolutions. Le développement de l'observatoire et sa recherche de complétude participent à une adaptation de nos réponses plus réactives.

La plus-value de la démarche continue de la qualité est donc bien d'amener nos structures à une évolution vers des modalités souples, inventives.

Enfin, le groupe de recherche poursuit et enrichit son étude qualitative. Bien qu'une première publication dans le « Sociographe » soit parue, il souhaite apporter une nouvelle dimension et recherche actuellement l'appui d'un chercheur-sociologue pour approfondir leur démarche et l'éclairer sous l'angle des nouvelles orientations associatives vers le développement de pratiques de Développement Social Local.

Conclusion

Cette dernière partie m'a permis de développer mon projet de changement pour de nouvelles pratiques professionnelles plus efficaces. La fusion avec la Sauvegarde du Nord et les différents projets d'actions collectives à destination des mineurs, de leur famille, de renforcement du soutien individuel a engagé une offre d'accompagnement diversifiée et vise à instaurer un espace relationnel différent avec les mineurs et leurs familles. Elle participe également à une démarche partenariale plus élargie intégrant les bénévoles au côté des professionnels.

Ce changement de posture crée des évolutions dans des actions co-animées par les parents et les professionnels au bénéfice d'autres familles. Ces dernières participent ainsi à la construction de leur propre réseau, retrouvent une utilité sociale dans un esprit de réciprocité concourant à l'une des orientations du développement social local.

Cette dynamique de projet a aussi permis l'accès à de nouveaux financements, certes encore restreints mais néanmoins significatifs pour les mineurs et leurs familles.

La réorganisation de nos services par une sectorisation territoriale plus ajustée aux territoires de vie et l'accompagnement par la formation concourent à l'enrichissement des réseaux.

Ce changement de posture professionnelle qui vise l'objectif d'une évolution durable de la situation des mineurs et leurs parents porte aussi l'espoir d'aborder et de participer au défi

majeur de la cohésion sociale en dépassant les limites de la notion consumériste de l'accès au droit.

Néanmoins, je suis consciente que ces changements touchent également l'identité professionnelle des travailleurs sociaux en protection de l'enfance. Ces questions prendront du temps pour conduire à une véritable nouvelle acculturation. Je devrai rester attentive à garder le cap, à porter le sens, la vision de ce projet.

Conclusion

La loi 2007-293 du 5 mars 2007 a amené de profonds changements dans le domaine de la protection de l'enfance. Elle est venue modifier l'intervention judiciaire et réinterroger la place de l'AEMO avec l'arrivée de nouveaux modes de prises en charge développés par le département du Nord, avec le redéploiement des places d'internat.

Les problématiques familiales se complexifient, la précarité touche de plus en plus de familles avec des impacts forts sur le fonctionnement familial. Les mineurs et leurs familles, accompagnés par les services d'AEMO, n'échappent pas à la précarisation de leur situation et au délitement des liens sociaux, les laissant seuls face à des problèmes multiples.

Les indicateurs d'activité nous montrent une difficulté grandissante à remédier aux situations de danger, nous amenant à devoir recourir à la séparation, contre le projet des familles. Ce constat touche autant l'institution que la Directrice représentante et garante de l'association dans sa mission auprès des mineurs et de leurs familles accompagnés en protection de l'enfance.

L'analyse de la situation me conduit à une réflexion sur l'évolution des accompagnements en AEMO pour opérer les changements nécessaires à l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles. Le décroisement entre hébergement et milieu ouvert, le développement de notre partenariat dans des actions partagées, dans un équilibre entre accompagnements individuel et collectif.

Celle-ci m'amène à porter la visée de retrouver des marges d'innovation grâce à la fusion, par la coopération partenariale, le développement d'une nouvelle approche des problématiques familiales en engageant les professionnels dans une nouvelle posture. J'ai donc fait le choix d'un projet en cohérence avec mes objectifs stratégiques.

La fusion décidée entre l'ADSSEAD et la Sauvegarde du Nord sera mise en œuvre début 2015, elle est une véritable opportunité de développement par les apports mutualisés de compétences professionnelles, de moyens institutionnels, de supports matériels et financiers.

Le renforcement de l'intervention en AEMO par le décroisement de l'hébergement et du milieu ouvert, par la coopération partenariale autour de projets, par le développement des réseaux au bénéfice des mineurs et de leurs familles sont l'aboutissement d'une démarche collective à l'interne et volontariste dans l'ouverture à l'externe dans une recherche de cohérences institutionnelle et interinstitutionnelle.

La démarche par groupes-projets permet l'émergence de nombreuses propositions d'actions. Ces expérimentations peuvent se déployer, se multiplier, s'ajuster, se renouveler, se transformer, se compléter, se questionner dans une démarche d'adaptation aux besoins des mineurs, de leurs familles, aux ressources du territoire.

Le changement de posture des professionnels s'est engagé mais il n'est qu'au début d'une évolution étroitement liée à la question de l'identité professionnelle.

Ces actions sont les bases d'une nouvelle approche inspirée par le Développement Social Local. L'objectif est de mobiliser le partenariat dans une démarche partagée et non plus de l'engager uniquement lorsqu'on se sent insuffisant.

Les valeurs et l'éthique qu'il porte font écho chez des professionnels fortement questionnés ces dernières années sur les fondements du travail social, sur le poids qu'il représente, en défendant l'idée que l'action sociale reste un investissement pour peu que l'on parvienne à démontrer que l'on peut unir nos forces pour permettre aux familles, parents et enfants, de reprendre pied dans la société.

On peut se questionner sur le processus de focalisation du regard sociétal sur les enfants vivant en situation de précarité dans le domaine de la protection de l'enfance, alors que les mutations sociales touchent bien l'ensemble des classes sociales. Mais force est de constater qu'aujourd'hui, nous intervenons majoritairement dans une forme de traitement des effets de la précarité.

Mon propos ne prétend pas être exhaustif et répondre à l'ensemble des problématiques que l'on rencontre en protection de l'enfance. Tout au long de ma démarche, j'ai opéré des choix. Faire des choix signifie le renoncement de certains aspects. J'ai donc traité les constats qui me paraissaient les plus signifiants et développé, à partir de ceux retenus, mes orientations stratégiques. Je pense que les choix que j'ai faits représentent les faits les plus marquants de l'état des lieux qui conduisent de façon déterminante et innovante à des actions adaptées aux évolutions et aux besoins des mineurs et familles accompagnées en protection de l'enfance.

Je pense que la démarche que j'ai conduite, est appuyée sur une logique de raisonnement rationnelle et cohérente. La mise en œuvre de mon projet devrait confirmer sa faisabilité, sa pertinence, son opportunité et son efficacité.

La réalisation de ces propositions peut ouvrir, éventuellement, de nouvelles perspectives pour les services d'AEMO dans une recherche d'amélioration de nos réponses auprès des familles les plus vulnérables.

Bibliographie

Ouvrages

- ALINSKY S. 1976 « *Manuel de l'animateur – Une action directe non violente* » Ed. POINTS
- BARREYRE J.Y. et BOUQUET B. 2006 « *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale* » Ed. BAYARD
- BATIFOULIER F. 2011 « *Manuel de Direction en action sociale et médico-sociale* » Ed. DUNOD
- BERGER M. 2007 « *Ces enfants qu'on sacrifie, Réponse à la loi réformant la protection de l'enfance* » Ed. DUNOD
- BOUDJEMAÏ Y. 2013 « *Quel devenir pour le travail social ? Nouvelles questions, nouvelles légitimités* » Ed. L'HARMATTAN
- BOUTANQUOI M. 2011 « *Interventions sociales auprès des familles en situation de précarité* » Ed. L'HARMATTAN
- CASTEL R. 1995 « *La métamorphose de la question sociale* » Ed. GALLIMARD
- DUMOULIN P., DUMONT R., BROSE N., MASCLÉ G., 2006 « *Travailler en réseau – Méthodes et pratiques en intervention sociale* » Ed. DUNOD
- FABLET D. 2009 « *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance* » Ed. L'HARMATTAN
- GOUM D. 2012 « *Comment faire famille aujourd'hui ?* » Ed. Parentel
- HAERINGER J., TAVERSAZ F. 2002 « *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale* » Ed. DUNOD
- HOUZEL D. 1999 « *Les enjeux de la parentalité* » Ed. ERES
- JAEGER M. 2013 « *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale* » Ed. DUNOD
- LEFEVRE P. 2011 « *Guide du métier de Directeur en actions sociales et médico-sociales* » Ed. DUNOD
- LOCHËN V. 2010 « *Comprendre les politiques d'action sociale* » Ed. DUNOD
- LOUBAT J.R. 2006 « *Penser le management en action sociale et médico-sociale* » Ed. DUNOD
- LOUBAT J.R. 1997 « *Elaborer un projet d'établissement social et médico-social* » Ed. DUNOD
- MIRAMON J.M. et MORDOHAY F.O. 2003 « *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales* » Ed. DUNOD
- MORIN E. 2005 « *Introduction à la pensée complexe* » Ed. POINTS

- PAUGAM S. 1991 « *La disqualification sociale* » Ed. PUF
- PORTE B., NISON A., MADIOT G., TEMPLIER J., 1976 « *L'innovation bénévole...une société réinventée* » Ed. ESF
- RAYSSIGUIER Y., JEGU J., LAFORCADE M., 2012 « *Politiques sociales et de santé comprendre et agir* » Ed. Presses de l'EHESP (2^{ème} édition)
- RENOUX M.C. 2008 « *Réussir la protection de l'enfance avec les familles en précarité* » Ed. BROCHE
- SELLENET C. 2007 « *La parentalité décryptée, pertinences et dérives d'un concept* » Ed. L'HARMATTAN

Rapports

- BIANCO-LAMY 1980 « *L'aide sociale à l'enfance demain* »
- NAVES P. et CATHALA B. 2000 « *Accueil provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille* »
- ONED Mai 2013 8^{ème} rapport au Gouvernement et Parlement
- Schéma Enfance Famille Jeunesse Nord 2012-2015
- Schéma Régional d'Organisation Sociale et Médico-Sociale 2012-2016

Sources juridiques et textes de lois

- Article L311-6 du CASF modifié par LOI n°2014-366 du 24 mars 2014 - art. 40
- Article L226-2-2 du CASF Journal Officiel de la République Française du 6 mars 2007
- Circulaire du 31 mai 2013 relative aux modalités de prise en charge des Mineurs Isolés Etrangers : dispositif de mise à l'abri, d'évaluation et d'orientation. Bulletin Officiel du Ministère de la Justice du 28 juin 2013
- Décret 59-100 du 7 janvier 1959 Journal Officiel de la République Française du 8 janvier 1959
- Décret n°2004-287 du 25 mars 2004 Journal Officiel de la République Française du 27 mars 2004*
- Loi 70-459 du 4 juin 1970 Journal Officiel de la République Française du 5 juin 1970
- Loi 2002-2 du 2 février 2002 Journal Officiel de la République Française du 03 février 2002
- Loi 2007-293 du 5 mars 2007 Journal Officiel de la République Française du 6 mars 2007
- Loi 2009-879 du 21 juillet 2009 Journal Officiel de la République Française du 22 juillet 2009
- Ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 Journal Officiel de la République Française du 4 février 1945
- Ordonnance n°58-1301 du 23 décembre 1958 Journal Officiel de la République Française du 24 décembre 1958

Textes et documents officiels

- Actes du séminaire CNFPT-ONED septembre 2010 « *L'encadrement garant du processus d'évaluation des situations familiales en protection de l'enfance* »
- ANESM Recommandations de bonnes pratiques :
 - Mai 2013 « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure* »
 - Janvier 2012 « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* »
 - Décembre 2010 « *Le partage d'information à caractère secret en protection de l'enfance* »
 - Mai 2010 « *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service* »
- « *Avec la crise, la pauvreté gagne du terrain* » Les cahiers de l'AGUR n° 7 – octobre 2012
- « *Avis sur le droit au respect de la vie privée et familiale et les placements d'enfants en France* » CNCDH JORF n°0176 du 31 juillet 2013 texte n°103
- ASH du 31 janvier 2014 « *DSL : le difficile virage des départements* »
- Bulletin de la Protection de l'Enfance Janvier/février 2014 - Etude de Claire GANNE réalisée dans les départements du Nord et des Hauts de Seine
- « *Contributions de la CNAPE aux travaux européens relatifs à la désinstitutionnalisation de la protection de l'enfance* » Ed. CNAPE octobre 2012
- Décision du Défenseur des droits MDE-MSP 2013-252
- Journal de l'Action Sociale Juin/Juillet 2014 « *Protection de l'enfance : Le Québec exemplaire ?* »
- Journal du Droit des Jeunes mars 2011 « *Projet ROAD 94* »
- Les cahiers de l'actif n° 258-259 Décembre 1997 SANICOLA L. « *Le travail avec les réseaux primaires* »
- Lien Social 10 mai 2014 « *Le travail en réseau* » Philippe DUMOULIN
- Lien Social 3 juin 2004 « *le génogramme* »
- Recherche Familiale n°10, 2013 « *Trajectoires résidentielles familiales et interventions sociales à domicile* » éditions UNAF

Sites consultés

- BRAUDO S. « *dictionnaire de droit privé* » <http://www.dictionnaire-juridique.com> (consulté le 17 août 2014)
- DELCOURT L. sociologue et historien 2006 « *« Coopération »-une ébauche de problématisation* » www.cetri.be

- « *Désinstitutionnalisation : recommandations des publics vulnérables* » Comité des ministres du Conseil de l'Europe 3 février 2010 <http://uniopss.asso.fr> (consulté le 17 mai 2014)
- « *Etude de la législation comparée* » n°170 du Sénat 2007 <http://www.senat.fr/> (consulté le 12 janvier 2013)
- « *Les effets néfastes d'une crise économique de longue durée* » ONPES 2 Juillet 2014 <http://www.onpes.gouv.fr>
- « *Les enfants pauvres en France* » Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale Rapport n°4, 2004 www.ladocumentationfrancaise.fr
- MEUNIER M. et DINI M. 25 juin 2014 « *Protection de l'enfance, améliorer le dispositif dans l'intérêt de l'enfant* » <http://senat.fr/> (consulté le 2 août 2014)
- QUINAUT L. Directrice Générale des Services d'Ille-et- Vilaine, VALLENCE D- DGS de Meurthe et Moselle, YVIN P. DGS de Seine-Saint-Denis, « *L'action sociale : boulet financier ou renouveau de la solidarité* » appel soutenu par un grand nombre de DGS de l'ensemble de la France www.cg54.fr
- SANCHEZ J.L. 2001 « *L'observation de l'enfance en danger : guide méthodologique* » <http://www.odas.net> (consulté le 26 avril 2014)
- <http://www.adssead.fr> (consulté le 16 juillet 2014)
- <http://www.anesm.sante.gouv.fr> (consulté le 12 janvier 2013, le 16 juillet 2014)
- <http://www.cnape.fr> (consulté le 26 avril 2014)
- <http://www.copas.coop.fr> (consulté le 23 août 2014)
- <http://www.drees.sante.gouv.fr> (consulté le 12 janvier 2013)
- <http://www.insee.fr> (consulté le 12 janvier 2013)
- <http://www.lasauvegardedunord.fr> (consulté le 16 juillet 2014)
- <http://www.legifrance.gouv.fr> (consulté le 16 janvier 2013, le 20 janvier 2013, le 16 juillet 2014)
- <http://www.lenord.fr> (consulté le 18 juillet 2014)
- <http://www.textes.justice.gouv.fr> (consulté le 23 août 2014)

Liste des annexes

ANNEXE I Questionnaires de l'observatoire inter-partenarial AEMO

ANNEXE II Implantation territoriale des ressorts de l'ADSSEAD

ANNEXE III Organigramme ADSSEAD et Organigramme SAUVEGARDE

ANNEXE IV Conventions de partenariat

ANNEXE V Projet camps solidarité TALAIRAN

ANNEXE VI Projet décrochage scolaire

ANNEXE VII Projet solidarité SENEGAL

ANNEXE VIII Projet atelier petite enfance

QUESTIONNAIRE : ETAYAGES DE L'AEMO

Une fiche par mineur

- plusieurs réponses possibles par rubrique
- période de référence : 12 mois précédents

1^{er} mars
2014

Nom du mineur :
Direction Territoriale

Nom du TS :
Service :

I - Diversification et renforcement des accompagnements

Co-intervention :

- Deux intervenants sociaux
- Intervenant Social + psychologue
- Autres, à définir

Double mesure judiciaire :

- AEMO + tutelle prestations sociales enfants
- AEMO + tutelles majeurs
- AEMO + Enquête sociale
- AEMO + IOE
- AEMO + administrateur ad'hoc
- AEMO + mesures pénales
- Autres, à définir * *placements : se reporter au II*

Interventions sur vie quotidienne :

- Technicienne en Intervention Sociale et Familiale (TISF)
- Aide ménagère
- Autres, à définir

Prestations financières externes soutenues par l'AEMO

- Prestations financières concernant la subsistance
- Prestations financières concernant la scolarité
- Prestations financières concernant la vie associative et les loisirs
- Autres, à définir

Actions collectives et actions complémentaires

- A définir.....

Autres types de diversifications et renforcements des accompagnements

- A définir

II - Suppléances des prises en charge

Nature des suppléances

- Parrainage
- Accueil provisoire
- Accueil modulé
- Séjour de rupture
- Placement direct
- Placement ASE
- Placement ordonnance 45
- Placement Tiers Digne de Confiance (T.D.C.)
- Placement à autre membre de la famille
- Autres, à définir

Modalités de suppléances

- Accueil en crèche
- Assistante maternelle de jour
- Accueil amiable en famille élargie
- Accueil de jour (S.E.I., C.I.T.P. ...)
- Internat scolaire
- Internat spécialisé
- Accueil hospitalier : hospitalisation de jour
- Accueil hospitalier : séjour d'évaluation
- Autres, à définir

Page 1/2

III - Etayages par le réseau et partenariat

Services départementaux

- Service Social Départemental
- PMI
- ASE
- Service Prévention Santé (SPS)

Services sociaux catégoriels

- Ex. : S.N.C.F., MSA, Armées, ... à définir :

Secteur social et associatif

- Association sportive
- Centre de loisirs sans hébergement – Centre aéré
- Centre social
- Maison de quartier
- Club de prévention
- Secteur caritatif (*ex : resto du cœur, secours populaire, secours catholique, croix rouge...*)
à définir :
- Autres, à définir

Secteur médico-social

- Praticiens libéraux (médecin traitant, orthophoniste, psychologue, psychiatre) à définir...
- Structures type CAMSP, CMP, CMPP...
- Structures type éducation spécialisée : IMP, IMPRO, IME...
- SESAD
- ITEP, ex IRP
- Structures de soins : ESPED, SHED, Addictologie, CHA
- Accompagnement thérapeutique : thérapie familiale.....
- Autres, à définir

Education nationale

- Structures spécialisées type RASED, classe relais, DRE (Dispositif Réussite Educative) ...
- service social scolaire
- Médecine scolaire
- Centre d'Informations et d'Orientation (CIO)
- Autres, à définir

Secteur logement, hébergement ou insertion

- Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS)
- Foyer Jeunes Travailleurs (FJT)
- Centre maternel
- Autres, à définir

Organismes relevant des collectivités locales, territoriales et services publics

- Mairie - CCAS
- Mission Locale
- ANPE
- Autres, à définir

Secteur judiciaire

- PJJ
- Services pénitenciers (SPIP, services sociaux...)
- Secteur associatif habilité
- Autres, à définir

Autres réseaux ou partenariats

- A définir

TYPOLOGIES FAMILIALES

Un questionnaire par mineur suivi au 1^{er} septembre

Nom du mineur :

Nom du TS :

DT :

1 Lieu d'hébergement principal du mineur

- Mère seule
- Père seul
- Mère + concubin
- Père + concubin
- Parents biologiques
- Grands parents
- Famille élargie
- Établissement
- Autre à définir

2 Conditions de ressources (Plusieurs réponses possibles)

Père (ou concubin)

- RMI
- Prestations familiales
- Salaire
- AAH
- Assedic
- Pension alimentaire
- Pension d'invalidité
- retraite
- Autre

Mère (ou concubine)

- RMI
- prestations familiales
- salaire
- AAH
- Assedic
- pension alimentaire
- pension d'invalidité
- retraite
- autre

4 Nature du logement

- Propriétaire ou en accession
- Locataire parc public
- Locataire parc privé
- Hébergé en CHRS ou centre maternel
- Hébergé chez un tiers
- Précaire (ex : squat)
- Autre

5 Conditions de logement

- Insalubre
- Surpeuplé
- Adapté
- Sans confort
- Autre

6 Catégories socio-professionnelles du foyer où vit l'enfant

Père ou concubin

- Ouvrier
- cadre
- Libéral
- emploi aidé
- Sans emploi
- non renseigné

Mère ou concubine

- ouvrier
- cadre
- libéral
- emploi aidé
- sans emploi
- non renseigné

7 Problématique dominante de la famille (au moment où on renseigne la question)

➤ Classer de 1 à 3 si besoin

- Maltraitance physique
- Maltraitance sexuelle
- Précarité (ressources, logement)
- Carences éducatives
- Pathologie mentale d'un ou des parents
- conduites addictives
- troubles du comportement de l'enfant
- Conflit conjugal et/ou violences
- Isolement social
- Autre

QUESTIONNAIRE FINS DE MESURES D'AEMO année :

UNE FICHE PAR MINEUR, UNE SEULE REPONSE PAR RUBRIQUE

Nom du mineur :

Nom du TS :

Nom de la DT :

I. MOTIFS DU SIGNALEMENT.

1. Qualification de la maltraitance

- Maltraitance sexuelle
- Maltraitance physique
- Négligences graves (hospitalisations répétées, négligence de soins, carence nutritive)
- Maltraitance psychologique (rejet, humiliation, dévalorisation, séquestration, rigidité éducative)
- Non concerné

2. Eléments de danger liés au contexte concernant l'enfant

- Difficultés dans le champ scolaire (absentéisme, déscolarisation)
- Problèmes de santé (retard psychomoteur, hygiène alimentaire)
- Troubles du comportement de l'enfant (fugues, passages à l'acte, conduites addictives)
- Actes de délinquance
- Troubles psychologiques (enfant en souffrance, dépressif, angoissé)
- Autre, à définir

3. Eléments de danger liés au contexte concernant le milieu familial

- Enfants laissés seuls, livrés à eux-mêmes, absence de limites, de repères
- Violence dans le couple
- Séparation, divorce conflictuel
- Conduite addictive d'un ou des parents
- Conditions matérielles précaires
- Troubles psychiatriques repérés d'un ou des parents
- Déficience intellectuelle d'un ou des parents
- Difficultés d'intégration sociale, isolement, conflits de voisinage
- Autre, à définir

II. DEMANDE EXPLICITE FORMULEE DANS LE SIGNALEMENT

- mesure d'enquête sociale
- mesure d'IOE
- mesure judiciaire de protection de l'enfance
- mesure d'AEMO
- mesure de TPS
- mesure de placement
- autre

III LA MESURE INTERVIENT APRES :

- une IEAD
- une enquête
- une IOE
- une TPS
- un placement
- une AEMO
- un signalement des services départementaux
- une demande des parents ou de la famille
- autre

IV ATTENDUS DU JUGEMENT

- Assistance éducative classique (apporter aide et conseil à la famille)
- Accompagner la séparation, préparer le placement
- Accompagner le retour en famille à l'issue d'un placement
- Maintenir les liens avec le parent non gardien
- Accompagner un enfant chez un tiers
- Autre

V MOTIF DE FIN D'INTERVENTION

- Plus lieu à intervention judiciaire (évolution favorable)
- Majorité
- Placement ASE
- Dessaisissement ou délégation de compétence
- La mesure ne produit plus les effets attendus
- Impossibilité d'exercer la mesure
- Passage de l'article 375 à l'ordonnance de 45
- Autre

VI DUREE TOTALE DE L'INTERVENTION (en mois) :

VII MOTIFS DU PLACEMENT (Faits caractérisant l'évolution de la situation)

- Maltraitance sexuelle (à privilégier si il y a plusieurs critères)
- Maltraitance physique (à privilégier si il y a plusieurs critères)
- Négligences graves (hospitalisations répétées, négligence de soins, carence nutritive)
- Maltraitance psychologique (rejet, humiliation, dévalorisation, séquestration, rigidité éducative)
- Fragilisation de l'étayage
- Aggravation des conséquences sur l'enfant
- Diminution des capacités parentales (alcoolisme, conduites addictives, violence des conflits conjugaux, troubles psy)
- Rupture sociale caractérisée (expulsion, décès d'un parent, hospitalisation, incarcération)
- La mesure ne produit pas les effets attendus
- Impossibilité d'exercer la mesure
- Autre

VIII MODALITES DU PLACEMENT

- Placement préparé
- Placement préparé réalisé en urgence
- Placement réalisé en urgence

IX TYPE DE PLACEMENT SOUHAITE

- Accueil modulé
- ASMAT
- Etablissement
- PFS
- Lieu de vie

X TYPE DE PLACEMENT REALISE

- Accueil modulé
- ASMAT
- Etablissement
- PFS
- Lieu de vie

13/09/2014

LES VIOLENCES SEXUELLES

Année de Naissance :

Garçon :

Fille :

DT :

1.	<u>Enfant victime</u> *	Avant l'AEMO	Au cours de l'AEMO
	Suspicion		
	Révélation		

2.	<u>Enfant auteur</u> *	Avant l'AEMO	Au cours de l'AEMO
	Suspicion		
	Révélation		

3.	<u>Violence sexuelle</u> *	Intra familiale	Extra familiale
	Enfant victime		
	Enfant auteur		

4. En cas de révélation, qui l'a reçue ?

Parent(s) - beau(x)-parent(s) :

Service Social Départemental, PMI,
ASE :

Famille élargie :

Service d'AEMO :

Environnement :

Les services de Police :

Hôpital, médecin :

Juge des Enfants :

CMP ou lieu de Soins Médico
Psychologique :

Numéro d'appel d'urgence :

Personnel de l'Education Nationale :

Lieu d'accueil des enfants :

Autre (à définir) :

5. Traitement pénal

<i>(cocher la case concernée)</i>	Victime	Auteur
Aucun traitement pénal		
Classement sans suite		
Instruction en cours		
Renvoi en Correctionnelle		
Renvoi en Cour d'Assises		
Jugement : non lieu		
Jugement : condamnation		
Renvoi devant TPE		
Ne sait pas		

6. Traitement pénal

Y a-t-il eu désignation d'un Administrateur ad'hoc ?

Oui
Non

7. Nature de l'atteinte sexuelle

Cocher la case

	Victime	Auteur
Viol		
Attouchements sexuels		
Exhibitionnisme		
Incitation à la débauche (<i>visionnage films X, ...</i>), corruption de mineurs, prostitution		
Autre : (à définir) :		
Victime :		
Auteur :		

8. **Moyens spécifiques mis en œuvre par le service dans ce contexte de violence sexuelle :**

a. **A l'interne :**

Cocher la case

	Victime	Auteur
Bilan psychologique		
Co-intervention de 2 TS		
Co-intervention TS et psychologue		
Participation du mineur à un groupe d'activités (ou de parole)		
Accompagnement intensifié		
Utilisation de supports spécifiques		
Visites médiatisées		
Autre : (à définir) :0		
Victime :		
Auteur :		

b. **A l'externe :**

Cocher la case

	Victime	Auteur
Prise en charge psychologique <u>individuelle</u> (CMP ou suivi privé) :		
Prise en charge psychologique <u>familiale</u> (CMP ou suivi privé) :		
Suivi P.M.I.		
Visites médiatisées		
Autre : (à définir) :		
Victime :		
Auteur :		

9. ENFANT VICTIME
(Ou suspecté de l'être)

9 - 1. Auteur présumé de l'atteinte sexuelle quand l'enfant est victime :

Père :	Grands-parents :
Mère :	Famille élargie :
Beau-père :	Voisinage :
Belle-mère :	Personne extérieure ayant autorité :
Fratrie :	
Autre (à préciser) :

9 - 1 bis.

L'auteur présumé est-il : **mineurs**
 Majeurs

9 - 2. L'auteur présumé vivait-il au domicile de l'enfant au moment des faits ?

Oui
Non

9 - 3. Y a-t-il eu éloignement de la victime ?

Oui
Non

Si oui : Accueil chez l'autre parent :
 Accueil chez un tiers :
 Placement judiciaire :
 Autre (à préciser) :

9 - 4. Quelle disposition a été mise en œuvre en direction de l'auteur présumé ?

Incarcération :
Placement art. 375 :
Placement PJJ :
Suspension des droits de rencontre :
Eloignement :
Aucune :
Injonction thérapeutique :

Domage et intérêt :

10. ENFANT AUTEUR
(ou suspecté de l'être)

10 - 1. L'enfant auteur est-il resté au domicile ?

Oui
Non

Si non : Incarcération :
 Accueil chez l'autre parent :
 Accueil chez un tiers (dont TDC) :
 Placement PJJ (45) :
 Placement 375 (hors TDC) :
 Autre (à préciser) :

QUESTIONNAIRE : ETAYAGES DE L'AEMO

Une fiche par mineur

- plusieurs réponses possibles par rubrique
- période de référence : 12 mois précédents

1^{er} mars
2014

Nom du mineur :
Direction Territoriale

Nom du TS :
Service :

I - Diversification et renforcement des accompagnements

Co-intervention :

- Deux intervenants sociaux
- Intervenant Social + psychologue
- Autres, à définir

Double mesure judiciaire :

- AEMO + tutelle prestations sociales enfants
- AEMO + tutelles majeurs
- AEMO + Enquête sociale
- AEMO + IOE
- AEMO + administrateur ad'hoc
- AEMO + mesures pénales
- Autres, à définir * *placements : se reporter au II*

Interventions sur vie quotidienne :

- Technicienne en Intervention Sociale et Familiale (TISF)
- Aide ménagère
- Autres, à définir

Prestations financières externes soutenues par l'AEMO

- Prestations financières concernant la subsistance
- Prestations financières concernant la scolarité
- Prestations financières concernant la vie associative et les loisirs
- Autres, à définir

Actions collectives et actions complémentaires

- A définir

Autres types de diversifications et renforcements des accompagnements

- A définir

II - Suppléances des prises en charge

Nature des suppléances

- Parrainage
- Accueil provisoire
- Accueil modulé
- Séjour de rupture
- Placement direct
- Placement ASE
- Placement ordonnance 45
- Placement Tiers Digne de Confiance (T.D.C.)
- Placement à autre membre de la famille
- Autres, à définir

Modalités de suppléances

- Accueil en crèche
- Assistante maternelle de jour
- Accueil amiable en famille élargie
- Accueil de jour (S.E.I., C.I.T.P. ...)
- Internat scolaire
- Internat spécialisé
- Accueil hospitalier : hospitalisation de jour
- Accueil hospitalier : séjour d'évaluation
- Autres, à définir

Page 1/2

III - Etayages par le réseau et partenariat

Services départementaux

- Service Social Départemental
- PMI
- ASE
- Service Prévention Santé (SPS)

Services sociaux catégoriels

- Ex. : S.N.C.F., MSA, Armées, ... à définir :

Secteur social et associatif

- Association sportive
- Centre de loisirs sans hébergement – Centre aéré
- Centre social
- Maison de quartier
- Club de prévention
- Secteur caritatif (*ex : resto du cœur, secours populaire, secours catholique, croix rouge...*)
à définir :
- Autres, à définir

Secteur médico-social

- Praticiens libéraux (médecin traitant, orthophoniste, psychologue, psychiatre) à définir...
- Structures type CAMSP, CMP, CMPP...
- Structures type éducation spécialisée : IMP, IMPRO, IME...
- SESAD
- ITEP, ex IRP
- Structures de soins : ESPED, SHED, Addictologie, CHA
- Accompagnement thérapeutique : thérapie familiale.....
- Autres, à définir

Education nationale

- Structures spécialisées type RASED, classe relais, DRE (Dispositif Réussite Educative) ...
- service social scolaire
- Médecine scolaire
- Centre d'Informations et d'Orientation (CIO)
- Autres, à définir

Secteur logement, hébergement ou insertion

- Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS)
- Foyer Jeunes Travailleurs (FJT)
- Centre maternel
- Autres, à définir

Organismes relevant des collectivités locales, territoriales et services publics

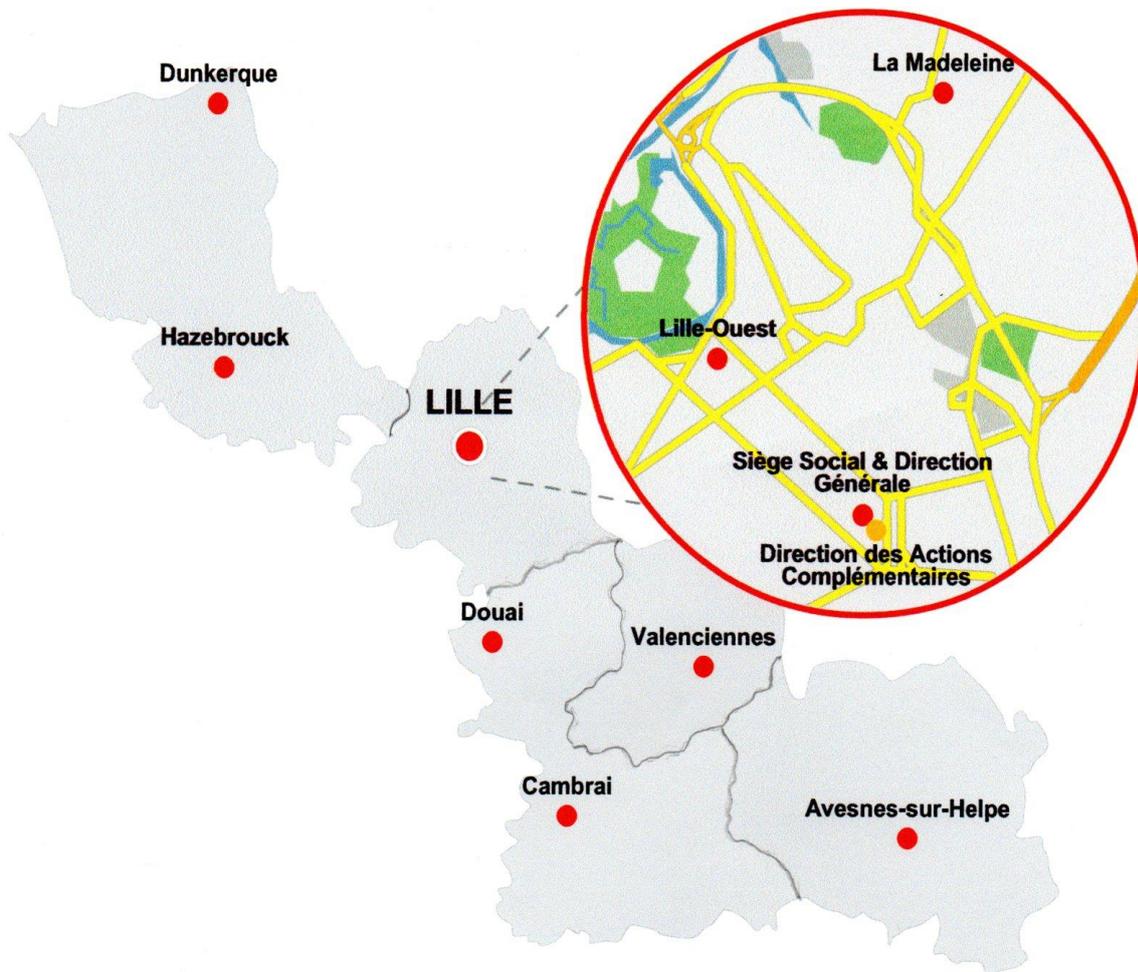
- Mairie - CCAS
- Mission Locale
- ANPE
- Autres, à définir

Secteur judiciaire

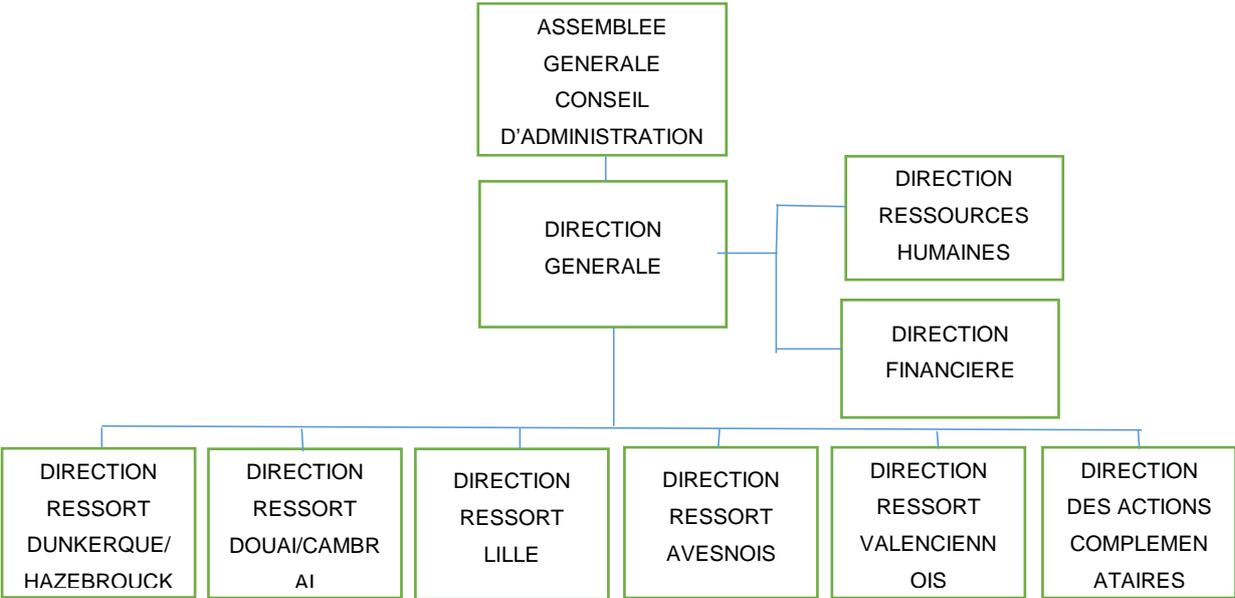
- PJJ
- Services pénitenciers (SPIP, services sociaux...)
- Secteur associatif habilité
- Autres, à définir

Autres réseaux ou partenariats

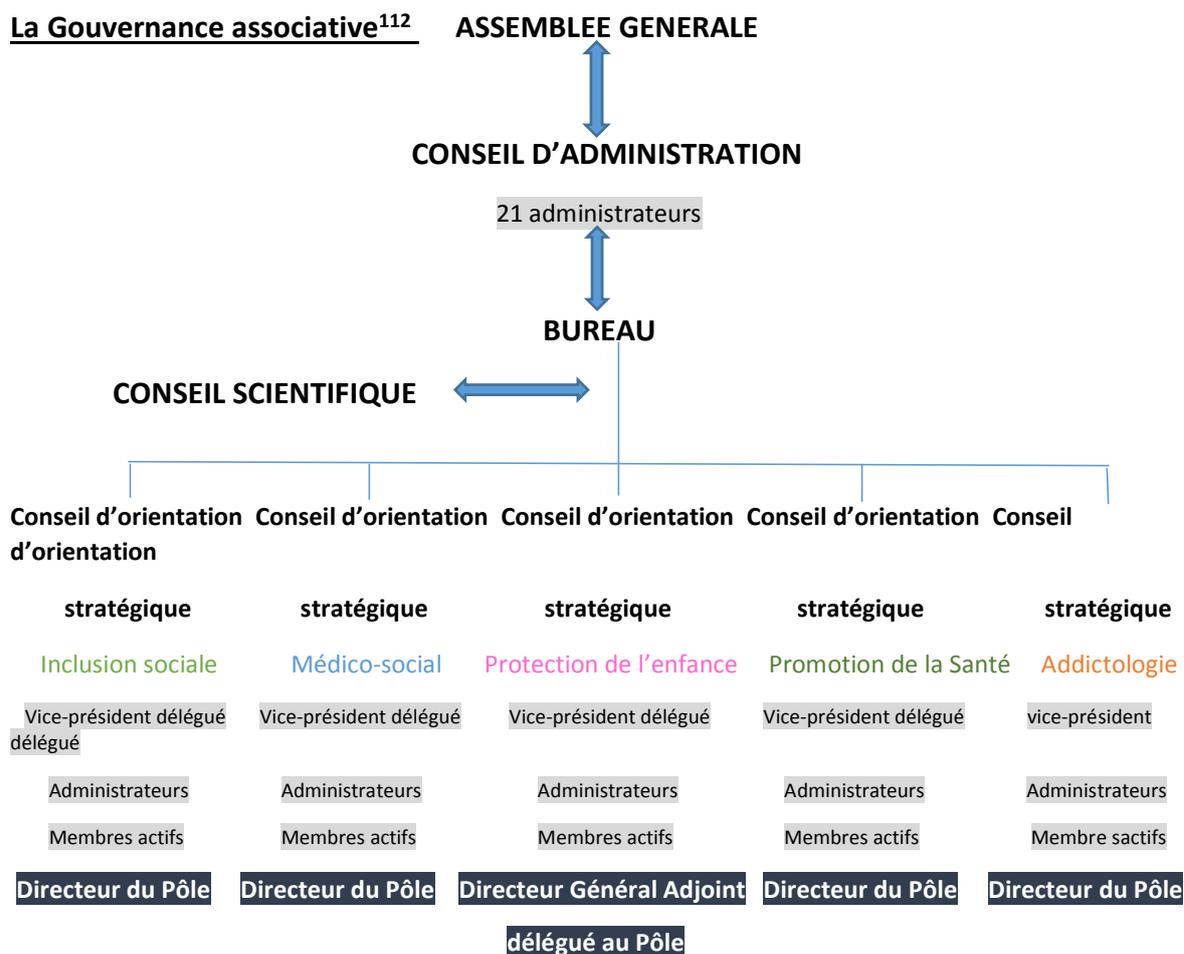
- A définir



ORGANIGRAMME ADSSEAD



ORGANIGRAMME SAUVEGARDE



¹¹² Le Président (avec voix délibérative) et le Directeur Générale (sans voix délibérative) sont membres de droit de toutes les instances et commissions



Convention entre les associations



« L'ADSSEAD et L'URAFAD »

Entre :

L'ADSSEAD - 23 rue Malus – 59046 - Lille Cedex
Représenté par son Directeur Général, **Monsieur Cyriaque CACHEUX**

Et

L'URAFAD - 169 rue Sadi Carnot – BP 6 / 59871 Saint André Lez Lille Cedex
Représenté par son Directeur, **Monsieur Mehdi GUIROUS**

IL EST CONVENU CE QUI SUIT :

ARTICLE 1- Finalités de l'accord

La présente convention vise à afficher un partenariat éclairé reposant sur des valeurs communes et partagées.

Les deux partenaires signataires recherchent la mutualisation de leurs compétences et de leurs moyens.

La présente convention vise à décliner les modalités techniques d'un dispositif d'accompagnement des familles pour lesquelles une difficulté sociale, d'insertion, de logement, etc... a été repérée.

La convention vise à l'amélioration des dispositifs d'accompagnements social des familles avec enfants en difficultés sociales et/ ou d'insertion sociale et professionnelle.

L'organisation d'un accompagnement social et temporaire de ce public permettra par une aide tant matérielle (apprentissage nécessaire à la réalisation des activités de la vie, relation entre les parents et les enfants, organisation du budget, gestion du temps et de leur vie quotidienne, aide aux démarches administratives, accompagnement lié au logement...) que psychosociale pour concilier leur vie familiale, professionnelle ou préprofessionnelle.

En outre, l'intervention sociale consistera le cas échéant à la recherche d'une solution de garde adaptée à l'urgence d'une reprise d'activité, dans l'attente de la mobilisation d'un mode d'accueil plus définitif, ou en complément de celui-ci.

ARTICLE 2 -Public cible

Les publics correspondent aux familles avec enfants suivis dans le cadre des missions judiciaires et éducatives par l'ADSSEAD, vivant principalement dans la zone d'intervention des associations adhérentes à l'URAFAD, à savoir tout l'arrondissement de Fourmies, de Douai, de Roubaix, de Lille, d'Armentières et de Dunkerque et ne pouvant pas bénéficier des réseaux familiaux et amicaux pour faire face à leurs difficultés de gestion de la vie quotidienne.

ARTICLE 3 - Instance de coordination et l'évaluation

Au niveau local, il est créé des comités de pilotage et de suivi du dispositif.

Le comité de pilotage a pour objet de mutualiser, de travailler sur les complémentarités, proposer des projets et de chercher des solutions aux dysfonctionnements éventuels.
Il est composé :

- L'ADSSEAD (le Directeur ou son représentant)
- L'AFAD/ASEF (le Directeur ou son représentant)
- Il nous est possible d'envisager d'autres partenaires

Sur la base des diagnostics travaillés par les 2 associations, le comité de pilotage de la convention se réunit une fois par semestre.

Il réunit les directions, les membres des conseils d'administration et les responsables de services.

Il examine les projets, les bilans présentés

Il impulse et oriente. Il communique sur la mise en place de ce dispositif auprès de ses différents partenaires du territoire.

Le comité de suivi se réunit une fois par trimestre hors période estivale, en amont de la date du comité de pilotage le cas échéant.

Il a pour mission de suivre le projet et mesurer l'impact individuel auprès des familles,

Il assure l'organisation de la communication liée à la convention et aux projets,

L'organisation de ce comité de suivi et assurée conjointement par l'ADSSEAD et l'AFAD,

Le compte-rendu de ce comité de suivi et adressé aux membres du comité de pilotage et en copie aux membres du comité de suivi.

Il est composé des techniciens et responsables de service.

- des chefs de service de l'ADSSEAD et au mieux un des membre de chaque équipe,
- responsables coordonnateurs de l'AFAD/ASEF et éventuellement le ou les techniciens intervenants.

ARTICLES 4 – Modalités opérationnelles

Les associations de l'URAFAD s'engagent à :

Réaliser sur demande de l'ADSSEAD un diagnostic de besoin des familles ciblées ;

Proposer un plan d'action au vu du diagnostic ;

- Présenter la spécificité de son intervention aux familles visées par le dispositif ainsi qu'aux partenaires ;
- Mobiliser son personnel et des moyens techniques mis à disposition soit par elle-même, soit avec le concours d'autres associations ou institutions ;
- Mobiliser le cas échéant les aides financières individuelles de droit commun au service du projet des familles ;
- Contractualiser avec la famille et les différents partenaires concernés dans le cadre d'un projet d'intervention ;
- Effectuer un suivi d'accompagnement et une évaluation partagée dans des actions concertées incluant l'ADSSEAD ;
- Proposer le cas échéant des actions collectives ou de groupe en lien avec les problématiques rencontrées ;
- Communiquer sur l'action et ses résultats ;

L'ADSSEAD s'engage à :

- Proposer aux AFAD/ASEF des familles répondant aux critères précédemment énoncés ;
- Participer à un plan d'action au vu du diagnostic ;
- Mobiliser son personnel et des moyens techniques mis à disposition soit par elle-même soit avec le concours d'associations ou d'institutions ;
- Mobiliser le cas échéant les aides financières individuelles de droit commun au service du projet des familles ;
- Contractualiser avec les familles et les différents partenaires concernés dans le cadre du projet d'intervention ;
- Effectuer un suivi d'accompagnement et une évaluation partagée en intégrant les AFAD/ASEF à un temps d'évaluation commun ;
- Proposer le cas échéant des actions collectives ou de groupe en lien avec les problématiques rencontrées ;
- Communiquer sur l'action et ses résultats.

Les deux partenaires s'engagent à :

- Effectuer un suivi de ce partenariat en vue d'une évaluation partagée du dispositif, et à mener des actions correctives nécessaires ;
- Communiquer sur la mise en place de ce dispositif auprès de ses différents partenaires du territoire.

ARTICLE 5 – Durée de la convention

La présente convention prend effet à compter du 1^{er} septembre 2011.

ARTICLE 6 – Modalité de résiliation

En cas d'empêchement à la poursuite de l'action, la convention pourra être résiliée de plein droit, par l'une ou l'autre des parties, après notification par lettre.

Fait en double exemplaire, à Dunkerque, le 5 septembre 2011,

Pour l'ADSSEAD,
Le Directeur Général,
Par délégation,
Le Directeur du Ressort
de DUNKERQUE/HAZEBROUCK,

Pour l'URAFAD,
Le Directeur,

Fabienne LEMAIRE

Medhi GUIROUX

ORIGINE DU PROJET :

En novembre 1999, le département de l'Aude a été ravagé par les inondations.

Sensibilisé par cette catastrophe naturelle, Monsieur DELAIN, l'un des éducateurs du Service d'Accueil de Jour, lance l'idée que les jeunes du centre des apprentissages pourraient aider à réparer les dégâts à TALAIRAN, un petit village de quelques 350 habitants, situé au cœur de cette région.

Le projet TALAIRAN prend forme et depuis Juillet 2000, les jeunes de PHALEMPIN réalisent différents travaux sur ce petit village en association avec la Mairie de TALAIRAN et l'Association du patrimoine.

EVOLUTION DU PROJET :

Au cours de l'année 2013, il nous a été présenté le projet TALAIRAN avec l'opportunité de participer avec nos collègues du centre de jours de PHALEMPIN et du Centre de formation des Apprentis à l'organisation et la réalisation du projet « camps solidarité TALAIRAN » avec l'opportunité d'y inscrire 4 jeunes intéressés par le projet et dans une phase de recherche d'orientation professionnelle.

Ces jeunes identifiés grâce à leurs participation à la semaine d'insertion organisée par l'ADSSEAD en Avril 2014, passeront une semaine du 05/07/2014 au 12/07/2014 sur TALAIRAN afin de participer à des travaux de balisage de chemin de randonnée, remontage d'un mur en pierre, débroussaillage etc..

Pour cela, nous avons rencontré à plusieurs reprises les professionnels ainsi que les jeunes du centre des apprentissages afin de s'approprier le projet et créer une cohésion de groupe entre les jeunes de Dunkerque et ceux de Phalempin

L'intérêt majeur de ce camp est de permettre aux jeunes suivis dans le cadre de l'insertion sociale et professionnelle de découvrir différents métiers en participant à des travaux qui auront au préalable été identifié par la ville de TALAIRAN.

Ces jeunes déscolarisés, déconnectés des rythmes de la vie sociale devront faire face au fonctionnement différent des villageois d'une région viticole et ainsi reprendre confiance en eux avec le sentiment d'appartenir à une société pour laquelle ils travaillent bénévolement et qui les reconnaît.

Ahmed CHERIET

Educateur, chargé d'insertion

DISPOSITIF D'ACCUEIL DES ELEVES EN DIFFICULTES SCOLAIRES SUIVIS EN AEMO
--

PARTENARIAT

- ✓ ADSSEAD
- ✓ Education Nationale
- ✓ AFEV

CARACTERISTIQUE DU PUBLIC CONCERNE

- *Une population difficile à mobiliser*
- *Sentiment d'abandon*
- *Absence de dynamisme*
- *Valeurs de solidarité, sens des autres, entraide, écoute mutuelle : en forte régression*
- *Délinquance stagnante*
- *Vie culturelle difficile*

OBJECTIFS

- *Les remettre en selle*
- *Les aider à reprendre confiance*
- *Les aider à retrouver des repères simples*
- *Leur faire retrouver respect d'eux-mêmes et des autres*
- *Leur faire retrouver le plaisir d'apprendre*
- *Leur apprendre à vivre en équipe*
- *Leur faire découvrir la vie en atelier*

ORGANISATION

- L'accueil se fait du lundi au vendredi de 9h à 11h30 et de 14h à 16h30 excepté le mercredi toute la journée. Le temps de repas est libre.
- Les journées des collégiens alternent entre temps d'accompagnement scolaire et socio-éducatif pour préparer leur retour au collège dans de bonnes conditions.

DESCRIPTIF DU PROJET

- L'accueil se fait du lundi au vendredi de 9h à 11h30 et de 14h à 16h30 excepté le mercredi toute la journée. Le temps de repas est libre.
- Les journées des collégiens alternent entre temps d'accompagnement scolaire et socio-éducatif pour préparer leur retour au collège dans de bonnes conditions.
- Groupe de 5 à 7 collégiens maximum (possibilité d'accueillir 2 jeunes d'un même collège).
- Le lundi AM, mardi matin, mercredi matin, jeudi matin et vendredi matin, l'élève est maintenu dans les apprentissages avec une aide dispensée par les enseignants assistés du Travailleur Social coordonnateur du dispositif. Ce travail s'articule

autour d'un thème commun : l'identité (Qui on est ? Comment on se perçoit dans le groupe ? Comment le groupe nous perçoit ?).

- Les autres demi-journées, le jeune fait le point sur sa situation : réflexion sur son comportement, le rôle de l'école (explicitation du fonctionnement et des attentes du collège), son projet professionnel.
 - Lundi matin : Séance animée par un binôme TS/ psychologue .
 - Mardi AM : Atelier théâtre ou activités sportives pour aider l'élève à prendre du recul sur ses actes, à être en face de ses erreurs, ou atelier d'expression
 - Jeudi AM : Dans le cadre de l'atelier d'expression, il s'agira de créer un climat de confiance qui va aider l'élève à retrouver la motivation pour avancer, favoriser l'émergence et la mobilisation des valeurs dont il a besoin pour faire face à ses difficultés.
 - Vendredi : Bilan de la semaine animée par TS/Psy (en collectif) et bilan individuel pour chaque élève avant la réintégration au collège le lundi matin suivant qui se fera avec les parents, la CPE , le TS chargé de la prise en charge en AEMO.

PERSONNELS IMPLIQUES

- ✓ Les principaux, CPE et équipe éducative de collèges concernés par un élève suivi en AEMO en situation de décrochage scolaire
- ✓ ADSSEAD: directeur, CSE, TS chargés des AEMO, animateurs atelier théâtre et d'expressions, TS coordonnateur
- ✓ L'AFEV, étudiants inscrit sur l'action
- ✓ Psychologue

IMPLICATION DES PARENTS

- ✓ L'accord et l'adhésion des parents sont des critères indispensables.
- ✓ Un entretien individuel afin d'identifier la mobilisation de la famille dans l'accompagnement de l'enfant dans son parcours scolaire.
- ✓ Un étayage personnalisé pour le jeune et ses parents sera proposé au-delà de la semaine d'accueil.
- ✓ L'accord et l'adhésion des parents sont des critères indispensables.
- ✓ Un entretien individuel afin d'identifier la mobilisation de la famille dans l'accompagnement de l'enfant dans son parcours scolaire.
- ✓ Un étayage personnalisé pour le jeune et ses parents sera proposé au-delà de la semaine d'accueil.

OBJECTIFS DE LA SEMAINE

- ✓ Affirmer un caractère éducatif à la sanction.
- ✓ Limiter/éviter le conseil de discipline et l'exclusion définitive.
- ✓ Maintenir une continuité du travail scolaire et remobiliser le jeune dans sa scolarité.

- ✓ Eviter l'aggravation des difficultés.
- ✓ Travailler dans la socialisation, la communication, le respect des règles et la valorisation des compétences.
- ✓ Accompagner les parents pour les conforter dans leur rôle éducatif et recréer du lien famille-institution.
- ✓ Proposer un parcours personnalisé et global le temps de l'exclusion (difficultés scolaires, sociales et familiales).

INDICATEURS D'EVALUATION

- ✓ AU NIVEAU DES ELEVES
 - ✓ Assiduité et implication des élèves dans le projet
 - ✓ Evaluation de l'impact sur le comportement et la scolarité des élèves
- ✓ AU NIVEAU DES PARENTS
 - ✓ Place et implication des parents dans le projet
 - ✓ Niveau de participation des parents dans le déroulement de l'action
- ✓ AU NIVEAU DES MOYENS
 - ✓ Atteinte des objectifs du projet et niveau de réalisation
 - ✓ Pertinence des moyens mobilisés et leur adéquation aux besoins repérés
 - ✓ Atouts et difficultés rencontrés par les professionnels (auto-évaluation)

*Texte issus de documents internes de l'ADSSEAD rédigés par plusieurs rédacteurs

PROJET CHANTIER AU SENEGAL

Depuis quatre ans, la Vie Active et les MECS de l'Artois organisent des séjours chantiers au Sénégal en collaboration avec l'association TERIA de Saint Pierre-Brouck dont l'objet est de favoriser les conditions de scolarisation des enfants sénégalais.

Les deux premiers chantiers ont eu lieu à Ziguinchor, le troisième à Sorobougou et le dernier à N'Gaparou.

Ce type de transfert nécessite une organisation particulière et affinée afin de garantir au maximum la bonne marche du séjour. Un chantier à l'étranger, qui plus est dans un pays africain, impose des règles et une organisation plus stricte.

Les représentants légaux doivent donner leur accord, les jeunes sont tous volontaires et motivés pour participer au séjour, les services départementaux et les instances judiciaires sont informés.

Sur le plan médical, l'institut Pasteur de Lille programme les vaccinations et délivre le traitement contre le paludisme.

Des rencontres régulières entre l'ensemble des participants au projet et les parents des jeunes seront organisées à raison d'une fois par mois à partir d'octobre pour constituer une dynamique de groupe et préparer le départ.

Des contacts sont pris en octobre, en février, avec les services municipaux de la commune de N'Gaparou afin de finaliser le projet. Sur place, Dominique LEBLANC, Présidente de l'association TERIA assure la liaison avec les services concernés et l'hébergement du groupe.

Cette année, les chantiers retenus sont la construction d'un préau, l'aménagement d'une salle de classe et des travaux de peinture, d'électricité et de carrelage dans une salle existante.

Le séjour se déroulera sur trois semaines, dans une période comprise entre avril et mai. Les deux premiers jours sont consacrés à la prise de contact avec l'environnement et le climat. Les jeunes travailleront sur les chantiers du lundi au vendredi, les weekends et les derniers jours de la troisième semaine seront réservés à un peu de détente, à la découverte de la région et à la rencontre avec les habitants.

Au retour, une exposition photo et la présentation d'un diaporama seront organisés avec les jeunes, leurs familles et les représentants et personnels des associations associées à ce projet.

*Texte issu de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs

PROJET ATELIER PETITE ENFANCE

I - Contexte institutionnel

« La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance fait de la prévention un axe majeur de celle-ci. Elle vise à prévenir le plus en amont possible les risques de mise en danger de l'enfant en évitant qu'ils ne surviennent ou en limitant leurs effets (...).

La loi met l'accent sur la prévention des plus petits, une attention particulière devant être portée aux enfants de moins de 6 ans (...).

Il s'agit d'abord de susciter une dynamique favorable au développement de l'enfant, de veiller à répondre à ses besoins fondamentaux (...).

Les professionnels de la prévention doivent inviter ses parents et l'entourage à lui porter une attention bienveillante, à prendre soin de lui, à bien le traiter.

Les enjeux sont importants pour la santé de l'enfant et la prévention d'éventuels dysfonctionnements ultérieurs tant physiques que psychoaffectifs (...). »

L'assistance éducative en milieu ouvert rentre bien dans les prérogatives de la loi de mars 2007 : elle a pour objectif de « permettre à tout parent d'être accompagné dans l'éducation de son enfant (...) », « d'être soutenu dans sa parentalité cela comprend aussi bien les réalités affectives et émotionnelles, que les actes concrets de la vie quotidienne. Exercer sa parentalité consiste notamment à définir et à poser un cadre structurant à son enfant. C'est aussi être en capacité d'écoute et de dialogue en se positionnant comme adulte responsable et bienveillant », dans l'intérêt de l'enfant.

Données chiffrées : à voir dans le rapport d'activités

II- Le projet

A. Constats

Souvent les passages à l'acte des aînés viennent cristalliser notre action sur l'accompagnement de ses manifestations « plus bruyantes » et d'appuyer nos actions dans ce sens. Dans la réalité des interventions, force est de constater que cette vigilance auprès des tous petits est de ce fait réduite à faire en sorte que les besoins primaires soient satisfaits. En complément d'une intervention d'AEMO classique, les actions collectives peuvent être des leviers permettant une observation, une information et une action supplémentaire aux pratiques habituelles. Ce type d'action permet aux professionnels de bénéficier des regards croisés sur les situations. Par ce biais, les familles peuvent proposer une autre image d'elles. La communication est facilitée par la présence des « pairs » qui permet de sortir d'une relation duelle parfois complexe. En outre, en regroupant des familles d'origine diverses,

aux potentiels parfois hétérogènes, les intervenants cherchent à créer un échange au sein du groupe, un sentiment de confiance. L'objectif étant d'amener une émergence, une valorisation des compétences par une réduction du sentiment d'isolement social et de solitude.

Ces carences éducatives se situent souvent au regard de nos observations de terrains auprès de familles ayant :

- Peu ou pas conscience des besoins de leur enfant, « il mange bien, il va bien »
- Peu ou pas d'élaboration, geste automatique
- Un fonctionnement en vase clos (cercle familial et amical très réduit avec donc pas ou peu d'ouverture sur l'extérieur)
- Un vécu persécutif des manifestations du tout petit entraînant un décalage de la réponse ou de la non-réponse

Un déficit de l'observation, de l'information, de la sensibilisation, de la compréhension et de l'élaboration des besoins de leurs enfants et donc pas ou peu de réajustement de leur fonction parentale.

B. Phase de préparation

L'intervention se veut :

- De proximité, en intervenant sur l'environnement de la famille. Pour cela, il est important de pouvoir associer l'équipe afin de déterminer les familles susceptibles d'être invitées sur cet atelier et ainsi cibler un secteur géographique d'intervention. Il est important de se doter d'une malle pédagogique (cafetière, livres, fournitures d'activités manuelles, tapis) facilement transportable sur le lieu de la séance.
- En partenariat avec les dispositifs de droit commun de ou des communes repérées (crèche, garderie, ludothèque, etc.). L'idée serait de bénéficier d'infrastructures existantes et adaptées à l'accueil d'un groupe parents/enfants. Mais surtout d'amener les familles à appréhender et/ou renouer avec ces dispositifs dans l'intérêt de leurs enfants.
- De favoriser les échanges/libérer la parole en prenant appui d'un groupe de pairs. Mais aussi de créer de nouveaux liens sociaux avec d'autres familles qui vivent dans le même environnement.
- D'être ludique, participative et dans « le faire avec » en utilisant des thématiques intéressantes afin de susciter l'envie des parents de revenir.
- De travailler les séances de façon progressive face à nos attendus (le bébé est une personne, avec des besoins, des capacités d'être en relation, de communiquer et d'interagir avec son environnement). Pour cela, les différents supports amènent une graduation dans la relation parent/enfant afin de ne pas les mettre en difficulté (alimentation, jeu, holding/handling, etc).
- En collaboration avec le travailleur social qui suit la famille afin qu'il puisse la soutenir dans sa participation mais aussi de lui faire un retour de nos observations (regards croisés).

Afin de tendre vers un idéal :

- « accompagner les parents dans le temps de l'enfance
- Accompagner les enfants dans la construction de leur personnalité
- Encourager à apporter une réponse chaleureuse et attentionnée aux besoins du bébé (caresser, bercer, parler tendrement, réconforter, jouer et interagir avec lui
- Développer la capacité de sollicitude : percevoir et se sentir concerné par les besoins de l'enfant »

Pour cela, l'atelier Petite enfance s'est construit à partir des regards croisés du travailleur social, de l'éducatrice de jeunes enfants et de la psychologue. En utilisant les spécificités de chacun, on souhaitait affiner le repérage, l'analyse pour proposer un accompagnement qui répond au mieux à la complexité de ces familles.

Pour se faire, nous avons construit l'atelier sur 4 séances d'1 heure 30 à 2 heures maximum au rythme d'une séance toutes les 5 semaines sur un temps scolaire. Ce choix répond à plusieurs prérogatives :

- La durée des mesures d'AEMO (un an voire 6 mois pour les tous petits)
- L'importance d'une temporalité courte entre les séances afin de pouvoir créer une dynamique de groupe et éviter que les familles désinvestissent le projet si les séances étaient trop éloignées entre elles.
- D'être sur un temps scolaire pour ne pas ajouter aux parents une contrainte supplémentaire de devoir trouver des modes de garde pour les plus grands (ce qui pourrait parasiter les séances en terme de disponibilité « psychique »

Dans la séance en elle-même, la dimension du rituel du début et de fin de séances doit pouvoir créer un cadre contenant, sécurisant pour permettre aux familles de s'inscrire plus aisément dans la séance. Elles se dérouleront donc toujours par un temps d'accueil « café » et se termineront par une comptine, une histoire en lien avec le thème abordé en séance.

Afin de favoriser les échanges entre les familles et permettre des observations plus fines un groupe de 4 parents semble plus propice.

Un co-animation (TS/EJE, TS/Psy, EJE/Psy) dont l'objectif est de « permettre une meilleure exploitation des potentialités intrafamiliales » et « d'ouvrir des perspectives d'accompagnement différentes ». Il est primordial dans cette dynamique d'inscrire des temps de préparation et de reprise avant et après les séances pour être aux plus proches des observations et de réajuster l'intervention si nécessaire.

Les ateliers auront lieu le mardi après-midi en fonction de nos disponibilités de 13h30 à 16h30 (étant donné qu'il nous faudra 30 minutes avant et après chaque atelier pour préparer et ranger la salle).

Après chaque séance, il conviendra de faire une évaluation sur l'atelier dont une copie sera remise au travailleur social qui suit la famille. Un bilan final sera réalisé remis à la famille et au travailleur social référent de la famille.

Les divers ateliers se feront au même endroit pour ne pas casser les repères.

Le déroulé des séances :

- Séance 1 : atelier cuisine/préparation d'une salade de fruits/comptote

Thème : l'alimentation et les besoins spécifiques des petits

Objectif : observation autour des besoins physiologiques de l'enfant

- Séance 2 : atelier création instrument musique/musique

Thème : jeu et interaction parents/enfants (faire pour et faire avec son enfant)

Objectif : observation autour du jeu/interactions

- Séance 3 : atelier massage/approche du corps de l'enfant dans une dimension de holding/handling

Thèmes : l'apaisement, le sommeil, le bien-être

Objectif : observation autour du besoin d'appartenance et affectif

- Séance 4 : inclusion dans un dispositif de droit commun

Thème : à déterminer, dépendra du lieu d'accueil

Objectif : intégrer un professionnel de la petite enfance dans l'animation d'une activité (atelier psychomoteur par exemple). Créer et/ou renouer un lien entre les familles et les dispositifs de droit commun. Observation autour du besoin d'estime.

C. Evaluation

Comme toute démarche de projet, l'atelier Petite enfance s'appuie sur des observations issues de notre pratique de terrain. Il vise à essayer de répondre à une problématique particulière. Un projet part donc toujours d'une intention qui sera à un moment donné confrontée à une réalité. Afin de ne pas rester sur l'intention, il est important que ce projet puisse être évalué pour confirmer ou non la pertinence de l'outil et de pouvoir pérenniser le projet. Pour cela, l'évaluation sera faite sur trois niveaux :

- La famille : débriefing sur la séance 4
- Le projet
- L'articulation avec l'équipe

Virginie BAILLEUL

Educatrice de Jeunes Enfants

Virginie KETTERS

Educatrice spécialisée

Sandra LEPLA

Psychologue

FRUCHART LEMAIRE	Fabienne	2014
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Nord-Pas-de-Calais</p>		
<p align="center">DEVELOPPER LES RESSOURCES SOCIALES DES FAMILLES EN PROTECTION DE L'ENFANCE EN MOBILISANT LES RESEAUX TERRITORIAUX.</p>		
<p>Résumé :</p> <p>L'augmentation de la précarité et ses effets notamment sur les carences éducatives m'amènent en tant que Directrice de services d'AEMO à repenser les fondements de nos interventions au carrefour de problématiques multifactorielles. Parents et enfants n'ont plus les ressources sociales pour remédier à leurs difficultés. Il faut appréhender de nouvelles stratégies et de nouveaux leviers pour remédier aux situations de danger. La fusion avec la Sauvegarde du Nord dans un pôle protection de l'enfance, l'approche collective, le renforcement de l'accompagnement individuel par des pratiques de réseau et de partenariat engageront une diversification de l'offre au bénéfice de la personnalisation des accompagnements. Ces actions s'inscrivent dans une démarche nous engageant vers des pratiques inspirées du Développement Social Local. Ce changement de posture professionnelle qui vise l'objectif d'une évolution durable de la situation des mineurs, de leurs parents porte alors l'espoir d'aborder et de participer au défi majeur de la cohésion sociale.</p>		
<p>Mots clés : Protection de l'enfance – Précarité - Carences éducatives – Fusion – Réseau – Partenariat- Développement Social Local – Diversification - Personnalisation</p>		
<p align="center"><i>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.</i></p>		