

**CREER DES ESPACES DE MEDIATION TRANSCULTURELLE
DANS LES ECOLES AU SEIN D'UN SIE**

**INTRODUIRE DES CHANGEMENTS DE PRATIQUE DANS UN SERVICE
D'INVESTIGATION EDUCATIVE AU BENEFICE DE MINEURS MIGRANTS**

Karine WINGEL

2016

Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe du Service d'Investigation et de Réparation Pénale de l'association MARS95 pour leur soutien et plus particulièrement Madame COADIC Morgane, psychologue et Madame NGUYEN Catherine, éducatrice spécialisée qui m'ont fait découvrir l'approche clinique transculturelle et la médiation transculturelle.

Je remercie également Madame PEREZ, présidente de MARS95, Monsieur DROUX, directeur général et les administrateurs pour leur soutien permanent depuis ma prise de fonction.

A ma référente de mémoire, Madame PEYRONNET Germaine.

A mes proches pour leur compréhension et leur soutien.

Sommaire

Introduction	3
1 L'investigation judiciaire : une prise en compte des diversités culturelles.	6
1.1 Les nouvelles orientations des politiques publiques en protection de l'enfance	6
1.1.1 Les évolutions récentes de la protection de l'enfance	6
1.1.2 La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance	7
1.1.3 La loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance	9
1.1.4 L'Europe, les politiques publiques de la protection de l'enfance.....	10
1.1.5 Les orientations de la Protection Judiciaire de la Jeunesse	11
1.1.6 Le schéma directeur de l'enfance du Val d'Oise 2014-2019.....	11
1.1.7 Les chiffres en protection de l'enfance	12
1.2 Le Val d'Oise : un département multiculturel	14
1.2.1 Les diverses caractéristiques du Val d'Oise	14
1.2.2 Les chiffres clés de l'immigration dans le val d'Oise.....	16
1.3 L'association MARS95	17
1.4 Le service d'investigation éducative	19
1.4.1 L'historique du service	19
1.4.2 Les conclusions de l'audit de juin 2013	20
1.4.3 Les Juges des enfants	22
1.4.4 L'inscription sur le territoire	22
1.4.5 La pluridisciplinarité au service de l'enfant en danger	23
2 Evaluer autrement les situations familiales des mineurs migrants	28
2.1 Une population diversifiée	28
2.2 L'investigation judiciaire	34
2.2.1 La Mesure Judiciaire d'Investigation Educative	34
2.2.2 Les concepts de l'évaluation pour garantir l'intérêt supérieur de l'enfant.....	35
2.2.3 Une intervention complexe dans un temps imparti	38
2.2.4 Le déroulement de la mesure à repenser.....	39
2.3 Quelques notions clés : culture, interculturalité, transculturel	40
2.3.1 La définition de la culture	40
2.3.2 De l'interculturel à « l'approche transculturelle »	40

2.4	L'impact de la migration sur la parentalité	41
2.4.1	Les trois orientations politiques en direction des parents migrants	41
2.4.2	La parentalité et la migration : une réalité complexe	43
2.4.3	La complexité des relations entre les familles migrantes et l'école	47
2.4.4	Une différence de culture qui n'explique pas tout	48
2.4.5	« Les parents migrants sont aussi de bons parents... »	49
2.5	D'un service multiculturel à une nouvelle culture de service	50
2.6	L'analyse stratégique du projet.....	54
3	Création d'espaces de médiation transculturelle dans les écoles	57
3.1	Les espaces de médiation transculturelle : un outil à définir	57
3.2	La conceptualisation du projet.....	60
3.2.1	Le cadrage des espaces de médiation transculturelle dans les écoles.....	61
3.2.2	Le réseau et les consultations partenariales.....	65
3.3	L'accompagnement dans la mise en œuvre du projet.....	66
3.3.1	L'impact des espaces de médiation transculturelle dans les écoles.....	66
3.3.2	Le plan de communication.....	70
3.3.3	Le plan de formation.....	73
3.3.4	Démarrage des espaces de médiation transculturelle dans les écoles	74
3.4	Le pilotage du projet	74
3.4.1	La gestion des professionnels du SIE et leurs résistances	75
3.4.2	La gestion des transformations.....	76
	Conclusion.....	79
	Bibliographie	81
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AED : Aide Educative à Domicile
AEMO : Aide Educative en Milieu Ouvert
AFAVO : Association des Femmes Africaines du Val d'Oise
ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
ANPAA : Association National Prévention Alcool Addictologie
ASE : Aide Sociale à l'Enfance
CASNAV : Centre Académique pour la Scolarisation des enfants Allophones Nouvellement Arrivés et des enfants issus de familles itinérantes et de Voyageurs
CHSA : Centre Hospitalier Sainte Anne
CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIDE : Convention Internationale sur les Droits de l'Enfant
CII : Comités Interministériels à l'Intégration
CMPP : Centre Médico Psycho Pédagogique
CNAPE : Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant
CNPE : Conseil National de la Protection de l'Enfant
DIPEC : Document Individuel de Prise En Charge
DPJJ : Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques
DUD : Document Unique de Délégation
EAEP : Entretien Annuel d'Evaluation Professionnelle
EP : Entretien Professionnel
EPE : Ecole des Parents et des Educateurs
ES : Enquête Sociale
ETP : Equivalent temps plein
FIPD : Fonds Interministériel de Prévention de la Délinquance
FN3S : Fédération Nationale des Services Sociaux Spécialisés
GAPE : Groupe d'Appui à la Protection de l'Enfance¹ (GAPE)
IOE : Investigation et Orientation Educative
IME : Institut Médico Educatif
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IP : Information Préoccupante
IREP : Institut de Recherche et d'Enseignement de Psychopathologie
IRP : Instance Représentative du Personnel
ISM : Inter-Service-Migrant
MARS95 : Mouvement Associatif d'action et de Réadaptation Sociales du Val d'Oise
MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social
MJIE : Mesure Judiciaire d'Investigation Educative
ODAS : Observatoire de l'Action Sociale Décentralisée
ODPE : Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfant
OFII : Office Français de l'Immigration et de l'Intégration
ONED : Observatoire National de l'Enfance en Danger
ONPE : Observatoire National de la Protection de l'Enfant
OPP : Ordonnance Provisoire de Placement
ORIV : Observatoire Régional de l'Intégration et de la Ville
PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse
PMI : Protection Maternelle Infantile
PPE : Projet Pour l'Enfant

PRIP : Programme Régional d'Intégration des Populations Immigrées
SESIR : Service d'Enquêtes Sociales, d'Investigations et de Réparations Pénales
SIE : Service d'Investigation Educative
SIRP : Service d'Investigations et de Réparations Pénales
SNATEM : Service National d'Accueil Téléphonique pour l'Enfance Maltraitée
SPHMD : Société de Psychopathologie et d'Hygiène Mentale de Dakar
SRP : Service de Réparation Pénale
TE : Tribunal pour Enfants
TGI : Tribunal de Grande Instance
VAGA : Vie Au Grand Air
ZUS : Zones Urbaines Sensibles

Introduction

Le désir d'avoir un enfant selon Monique BYDLOWSKI, neuropsychiatre et psychanalyste, spécialiste de la maternité, « *c'est un élan naturel. Toutes les espèces se reproduisent, et la procréation relève de l'ordre du vivant, auquel nous, espèce humaine, appartenons. Nous sommes aussi imprégnés de notre modèle parental. Nous nous positionnons par rapport à cette filiation : soit nous nous inscrivons contre, en décidant de ne pas enfanter ; soit nous décidons de la répéter. Mais il ne faut pas oublier que le désir d'enfant échappe souvent à notre volonté²* ».

Dès lors que l'enfant naît, la fonction « être parent » prend tout son sens. Je retiendrai la définition de Marc DI RUZZA « *la parentalité est l'ensemble des savoir-être et des savoir-faire qui se déclinent au fil des situations quotidiennes en différentes postures, paroles, actes, partages, émotions et plaisirs, en reconnaissance de l'enfant mais aussi en autorité, en exigence, en cohérence et en continuité³* ». Ainsi, les parents s'engagent selon l'article 375 du Code civil « *à veiller à la santé, à la sécurité, à la moralité, au développement physique, affectif, intellectuel et social des mineurs dont il a la charge* ». Lorsque les parents n'ont pas pris la mesure de leurs responsabilités alors, s'enclenche une protection autour de l'enfant afin de prévenir de toutes maltraitances physiques et/ou psychologiques, d'agressions sexuelles du risque d'être exposé aux violences conjugales, aux carences parentales avec ou sans troubles psychiques, aux conditions sociales dégradées, par exemple. Le soutien à la parentalité désigne « *toute forme d'aide ou d'intervention, émanant des pouvoirs publics et des associations mandatées, visant à évaluer/accompagner/aider les parents dans l'éducation de leurs enfants et à subvenir à l'ensemble de leurs besoins éducatifs, affectifs, scolaires, culturels, sociaux et sanitaires⁴* ».

Dans un monde qui bouge et ne cesse de s'enrichir de diversités, de métissages et de situations familiales plurielles, la loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance, a pour objectif central la prise en compte des besoins de l'enfant. Laurence ROSSIGNOL, Ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes dit que : « *l'attention portée à l'enfant, la recherche de son meilleur intérêt guident toutes les dispositions du texte et se déclinent dans les mesures prises pour garantir la stabilité de son parcours et la*

² Interview d'Hélène FRESNEL auprès de Monique BYDLOWSKI dans Psychologie Magazine, juillet 2009.

³ DI RUZZA M., Les actions de soutien à la parentalité. Mémoire DESS sociologie appliquée au développement local – 2000.

⁴ FNARS, http://www.fnars.org/images/stories/3_les_publics/enfance_famille/2%20parentalite%20_et%20soutien%20a%20la%20parentalite.pdf, [consulté le 01/07/2016].

construction d'un projet de vie pérenne qui tienne mieux compte de ses besoins et des ressources de son environnement⁵ ».

Protéger des enfants en situation de danger est la mission donnée à l'association Mouvement Associatif d'action et de Réadaptation Sociales du Val d'Oise (MARS95). Je dirige depuis 2009, le Service de Réparation Pénale (SRP) et le Service d'Investigation Educative (SIE), tous deux habilités et financés par la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ). Les mineurs des deux services étant bien différents, j'ai orienté mon mémoire uniquement sur ceux accueillis au SIE.

Guidée par le principe de l'intérêt supérieur de l'enfant et le respect du cadre posé par la décision judiciaire, **la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative** (MJIE) fait appel à plusieurs techniques professionnelles d'évaluation permettant de prendre en compte les différents aspects de la situation familiale, notamment éducative, sociale, psychologique et sanitaire.

En septembre 2012, dans une démarche d'amélioration continue de l'investigation judiciaire, lors de groupe de travail, l'équipe et moi-même avons fait le constat que nous accueillons de plus en plus de familles qui ont connu un parcours migratoire. Dans les investigations, nous avons été confrontés à certaines résistances limitant la compréhension de la dynamique familiale. Afin d'adapter au mieux les interventions, il m'est apparu pertinent de se questionner sur une approche spécifique prenant en compte la culture d'origine, les valeurs et les croyances de chaque famille afin qu'elles soient entendues dans leur singularité d'où le besoin de mettre en œuvre « une grille de lecture » adaptée : l'approche transculturelle⁶.

Bien souvent, l'impact de la migration fait que les codes de l'éducation divergent d'un pays à un autre : ce que nous considérons comme de la maltraitance peut être considérée différemment dans un autre pays. Selon Marie-Rose MORO⁷, « *les enfants nés de parents immigrés grandissent dans un environnement clivé : le monde du dedans, celui de la culture du pays d'origine, et le monde du dehors, celle du pays d'accueil. Ce*

⁵ Feuille de route pour la protection de l'enfance 2015-2017-Ministère des affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes – Juin 2015.

⁶ Marie-Rose MORO a développé l'approche transculturelle auprès d'enfants migrants afin de prendre en compte leur singularité et leur créativité, pour transformer le risque transculturel lié au fait de grandir dans un autre pays que celui de ses parents, parfois dans une autre langue.

⁷ Marie-Rose MORO, psychiatre d'enfants et d'adolescents, psychanalyste, Docteur en médecine et en sciences humaines. Chef de file actuelle de l'ethnopsychanalyse et de la psychiatrie transculturelle en France.

clivage entraîne une vulnérabilité dans la construction psychique de ces enfants. Il s'agit alors de les accompagner à créer des liens entre ces deux mondes⁸ ».

Comment pouvons-nous créer une passerelle entre ces deux mondes tout en soutenant l'intérêt supérieur de l'enfant ? Notamment avec l'école, enjeu sociétal de la migration. En effet, l'école prend une place importante dans la réussite d'intégration des familles migrantes mais peut aussi être dépositaire d'une information préoccupante. Alors se déchaîne une spirale d'incompréhension des codes, des langues, des malentendus qui s'enveniment et se soldent dans les cas qui seront évoqués dans mon mémoire par une sollicitation du système judiciaire, subsidiaire à l'intervention administrative, pour la famille mais surtout pour l'enfant. Il est primordial de remettre du sens sur la notion d'information préoccupante et de créer du lien avec ces deux acteurs.

Le double enjeu problématique dans ces situations familiales se pose ainsi : Comment tout en garantissant l'intérêt supérieur de l'enfant et nos missions d'investigations, pouvons-nous remettre du lien entre l'école et la famille migrante dans le but de trouver une alternative à la procédure judiciaire ? Quel outil de développement peut-on créer ? Je propose d'y répondre par la mise en place d'espaces de médiation transculturelle dans les écoles au cours de la MJIE.

La première partie de mon mémoire présentera le contexte législatif de la protection de l'enfance et le SIE qui s'est adapté aux diversités du public accueilli et au contexte environnemental. Dans la deuxième partie, j'aborderai le concept d'évaluation judiciaire puis l'impact de la migration sur les fonctions parentales en lien avec l'organisation du service. La troisième partie sera le lieu d'expérimentation d'une nouvelle pratique au sein de l'investigation en créant des espaces de médiation transculturelle dans les écoles, professionnalisée par une équipe dans laquelle j'initierai un travail de conduite de changement.

⁸ Extrait du module transculturel du SIE de MARS95 écrit par COADIC Morgane, psychologue.

1 L'investigation judiciaire : une prise en compte des diversités culturelles.

Les fondements de la MJIE et la prise en compte des diversités culturelles s'inscrivent dans les lois de la protection de l'enfance. Je vais mettre en évidence l'articulation de celles-ci avec nos missions.

Michel HUYETTE dans son guide de la protection de l'enfance rappelle au lecteur que « *la protection judiciaire de l'enfance est un monde étonnant et complexe. Celui qui n'a pas l'occasion de s'en approcher n'imagine pas ce que l'on y côtoie journallement, ce qui se passe dans certaines familles, et le travail des institutions qui interviennent. Même pour les professionnels aux compétences diverses qui participent à cette protection, c'est un monde où les situations sont chargées d'émotions souvent fortes, où les problématiques sont difficiles à analyser, où les interventions sont souvent délicates, s'entrecroisent, où il faut concilier des pratiques sociales, éducatives, psychologiques ou juridiques qui n'utilisent pas les mêmes schémas de pensée*⁹ ».

1.1 Les nouvelles orientations des politiques publiques en protection de l'enfance

L'histoire de la protection de l'enfance montre que la société a souhaité introduire dans les textes législatifs ses prises de conscience concernant la place fondamentale des parents dans le domaine éducatif et la meilleure prise en compte des besoins de l'enfant.

1.1.1 Les évolutions récentes de la protection de l'enfance

Elles donnent la mesure de l'évolution de la prise en compte des enjeux sociétaux sur l'intérêt de l'enfant et de la répartition des responsabilités transférées aux départements. La première étape débute avec l'ordonnance de 1945 qui fonde la justice des mineurs et de la protection de l'enfance en France. En 1953, apparaît dans chaque département un service d'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) qui a sous sa charge, différentes catégories d'enfants placés soit sous sa protection, soit sous sa tutelle¹⁰. La seconde étape se caractérise par la mise en œuvre du rapport Bianco-Lamy, de la décentralisation de l'ASE et de la Protection Maternelle et Infantile (PMI) et des lois de 1983 et 1986¹¹ qui

⁹ HUYETTE M, DESLOGES P, GEBLER L, 2009, *Guide de la protection judiciaire de l'enfant*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod, 236 p.

¹⁰ HORS LA RUE, <http://www.horslarue.org/dossiers-thematiques/protection-de-lenfance-en-france.html> [consulté le 25/07/2016].

¹¹ Loi n°83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n°83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat et loi n°86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale.

renforcent la place des parents et de l'enfant dans certaines procédures et limitent la durée des décisions judiciaires à deux ans. Puis en 1989, est signée la Convention Internationale sur les Droits de l'Enfant (CIDE) qui fait apparaître la notion d'intérêt de l'enfant. Cette même année, est votée la loi du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et la protection de l'enfance qui introduit une autre notion, celle de maltraitance. Ces deux notions sont primordiales en MJIE car elles fondent l'analyse psycho-éducative et orientent les préconisations validées par moi-même et proposées au juge des enfants. De plus, le Service National d'Accueil Téléphonique pour l'Enfance Maltraitée (SNATEM), est créé et accessible via un numéro national simplifié, le 119-Allô enfance en danger. Ainsi, il permet aux enfants en difficulté ou aux personnes témoins de maltraitance sur enfant de parler voire signaler librement et/ou anonymement. Pour l'année 2016, nous avons évalué 35 enfants dont l'information préoccupante provenait du 119.

Dès juin 2005, « *le ministre délégué à la Sécurité sociale, aux Personnes âgées, aux Personnes handicapées et à la Famille, Philippe Bas décide d'engager le processus qui conduira à la loi n°2007-293 du 5 mars 2007¹²* ».

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

« *Cette loi réforme en profondeur la protection de l'enfance en France avec notamment un large cadre consacré à la prévention. Elle met l'enfant au cœur du dispositif de protection grâce à une prise en charge adaptée et diversifiée. Elle a également pour but de clarifier les missions et le vocabulaire de la protection de l'enfance¹³* ». Elle vient renforcer la protection des enfants et de leurs familles mais elle vient aussi clarifier et harmoniser les pratiques professionnelles autour de la notion de danger. L'enjeu n'est pas de placer les enfants mais de renforcer l'évaluation des situations familiales, d'accompagner les enfants « en risque » de danger en concomitance avec les parents. Cependant, en investigation, nous avons été amenés à demander le placement d'enfants en cours de mesure car le danger était imminent. Nous sollicitons alors le Juge des enfants par une Ordonnance Provisoire de Placement (OPP) afin de protéger l'enfant. Si le magistrat prononce le placement alors l'ASE prend le relais pour accueillir l'enfant. Le magistrat programmera une audience dans les 15 jours suivants l'OPP afin de donner sa décision sur le maintien ou la levée du placement. Ce dernier peut être demandé en fin de mesure sous forme de préconisation.

¹² NAVES P., 2007, *La réforme de la protection de l'enfance, Une politique publique en mouvement*, Paris : Dunod, 294 p.

¹³ HORS LA RUE, <http://www.horslarue.org/dossiers-thematiques/protection-de-lenfance-en-france.html> [consulté le 25/07/2016].

A) La loi du 05 mars 2007 a pour principales dispositions :

- La substitution de la notion « *d'enfant maltraité* » à celles « *d'enfant en danger* » et « *d'enfant à risque* » dans le but de renforcer la prévention avant que la situation ne se détériore. A présent, le président du conseil départemental a le « *rôle de coordination en matière de recueil, de traitement et d'évaluation de ces situations, quelle qu'en soit l'origine et à tout moment* » (CASF, article 226-3). La loi a mis en place des actions préventives dites primaires en direction des futures mamans, puis de leur bébé, des actions vers des parents et des actions médicales et médico-sociales en direction des enfants et des adolescents pour renforcer la prévention¹⁴. Dans notre pratique, l'enfant est évalué dans sa globalité : « *l'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant*¹⁵ ». Cette nouvelle investigation, la MJIE que je détaillerai plus loin, nous permet d'évaluer les situations des enfants de façon plus élargie grâce à la complémentarité professionnelle et de favoriser l'adhésion des familles afin de garantir une évaluation pertinente et cohérente.

- La création dans chaque département d'une cellule de recueil, d'évaluation et de traitement des informations préoccupantes, sous l'autorité du président du conseil départemental. Son objectif est de mieux détecter les enfants en danger, en favorisant le partage d'informations entre personnels liés par le secret professionnel. Il existe désormais deux termes distincts de modalités de transmissions d'informations :

- « *L'information préoccupante* » est une nouvelle terminologie dans le dispositif de la protection de l'enfance lorsque celle-ci provient de la cellule départementale. Elle est définie comme : « *tout élément d'information y compris médical, susceptible de laisser craindre qu'un enfant se trouve en situation de danger ou de risque de danger, qu'il puisse avoir besoin d'aide et qui doit faire l'objet d'une transmission à la cellule départementale pour évaluation et suite à donner*¹⁶ ».

- « *Le signalement* » lorsque le destinataire est le procureur de la République.

B) Le partage d'informations en protection de l'enfance

La réalisation d'une MJIE est basée sur le recueil des éléments du dossier au Tribunal pour Enfants (TE), le traitement de l'information préoccupante, le travail pluridisciplinaire,

¹⁴ ROMANO H, 2009, *Enfants maltraités, Descriptions cliniques, évaluation et prise en charge*, Collection Psychothérapies créatives, Paris : Editions Fabert, 170 p.

¹⁵ (CASF, article L112-4).

¹⁶ Ibid.

les rencontres pluri-institutionnelles, qui nécessitent d'échanger les informations afin d'évaluer au mieux la situation du mineur et de déterminer les préconisations les plus adaptées. La loi du 05 mars 2007 a introduit la notion de « *secret partagé* » visant à rendre possible le partage d'informations confidentielles entre professionnels de la protection de l'enfance soumis au secret professionnel par état ou par mission¹⁷. Les parents ou autre adulte exerçant l'autorité parentale,¹⁸ et l'enfant sont préalablement informés des contacts qui seront pris par les professionnels du SIE auprès de l'école, du service social, de la PMI ou tout autre partenaire gravitant autour de l'enfant.

C) La réaffirmation de la subsidiarité de la protection judiciaire

L'évaluation de la situation familiale effectuée par la cellule départementale détermine l'orientation de la prise en charge quand celle-ci est nécessaire. Elle peut être administrative ou judiciaire. Dans les situations où l'enfant est en danger au sens du code civil et que ses parents sont dans l'impossibilité ou refusent de collaborer alors la protection administrative devient insuffisante. Pour assurer la protection du mineur, le juge des enfants est saisi. La protection judiciaire sera alors « *donc très clairement identifiée comme un second échelon de protection renforcée*¹⁹ ». Inversement, en MJIE, nous pouvons préconiser des Aides Educatives à Domicile (AED) qui font parties de la protection administrative.

Comme je viens de l'exposer, la protection de l'enfance au fil du temps a été profondément réformée par la loi du 5 mars 2007. Les sénatrices Muguette DINI et Michelle MEUNIER, ont réalisé en 2013, un bilan qui témoigne des avancées suivantes : la mise en place par les départements des cellules de recueil, le traitement et l'évaluation des informations préoccupantes et la diversification des modes d'intervention. Cependant, elles relèvent aussi les difficultés de mise en œuvre de la loi et les axes d'amélioration à penser. C'est pourquoi, elles et plusieurs de leurs collègues ont déposé au Sénat le 11 septembre 2014, la première version de leur texte sur la réforme de la loi de la protection de l'enfance. Après diverses modifications, la loi fût promulguée le 14 mars 2016 et publiée au Journal Officiel de la République française le 15 mars 2016.

1.1.3 La loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance

Les orientations de cette nouvelle loi repositionnent fortement la nécessité d'évaluer les besoins de l'enfant dans ses spécificités familiales, sociales et culturelles. Nos

¹⁷(CASF, article L112-4).

¹⁸ Article 372 du code civil, modifié par Loi n°2011-1862 du 13 décembre 2011 - art. 21 et suivants.

¹⁹ LEGIFRANCE, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte...categorieLien=id>, [consulté le 25/07/2016].

missions d'investigations, point d'ancrage dans le parcours judiciaire, sont fortement sollicitées par les juges afin de comprendre les résistances familiales lors de l'évaluation administrative. C'est là que l'équipe pluridisciplinaire prend tout son sens.

La loi n°2016-297 du 14 mars 2016²⁰ redéfinit la protection de l'enfance en la recentrant sur la prise en compte des besoins de l'enfant et par la création du Conseil National de la Protection de l'Enfance (CNPE). Elle vise « à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits²¹ ». Cette loi pose les enjeux suivants en protection de l'enfance : améliorer la gouvernance nationale et locale de la protection de l'enfance, sécuriser le parcours de l'enfant en protection de l'enfance, notamment par la mise en place du « Projet Pour l'Enfant²² » (PPE), mission à laquelle le service contribue.

Après avoir décrit le contexte environnemental de la protection de l'enfance en France, il me semble pertinent d'apporter un éclairage du point de vue de l'Europe. Les décisions européennes influencent nos actions de protection de l'enfance en France, dans nos services, afin de garantir la continuité des parcours des enfants, leur protection et leur développement par un renforcement de coopération des acteurs.

1.1.4 L'Europe, les politiques publiques de la protection de l'enfance

L'Agence des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne a remarqué que depuis la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, des progrès ont été accomplis en Europe. Cependant, le bilan annuel de l'Agence fait ressortir encore un nombre trop important d'enfants qui continuent de vivre dans la pauvreté, de souffrir d'exclusion sociale et d'être victimes de violences. Elle a souligné les axes prioritaires en matière des droits de l'enfant par l'application de la recommandation de la Commission Européenne intitulée « Investir dans l'enfance » et de la protection de l'enfance et plus particulièrement ceux qui traversent les mers après avoir fui la guerre, ceux qui errent seuls dans les rues, ou ceux qui sont exploités ou maltraités²³.

Les objectifs du Conseil de l'Europe dans son programme (2016-2021) sont de protéger et défendre les droits fondamentaux de toute personne y compris ceux des enfants. Il ressort cinq domaines prioritaires pour garantir les droits de l'enfant : « l'égalité

²⁰ JORF n°0063 du 15 mars 2016.

²¹ Ibid.

²² Selon l'article L.223-1 du code de l'action sociale et des familles (art.19 de la loi).

²³ EUROPA, <http://fra.europa.eu/fr/publications-and-resources/data-and-maps/donnees-comparatives/protection-enfance>, [consulté le 02/07/2016].

des chances pour tous les enfants, la participation de tous les enfants, une vie sans violence pour tous les enfants, une justice adaptée aux besoins de tous les enfants et les droits de l'enfant dans l'environnement numérique. L'action du Conseil de l'Europe en faveur des droits de l'enfant se fonde sur la CIDE et en particulier sur ses quatre principes généraux : l'interdiction de la discrimination, l'intérêt supérieur de l'enfant, le droit à la vie, à la survie et au développement, le droit d'être entendu²⁴ » qui fondent le projet du service.

1.1.5 Les orientations de la Protection Judiciaire de la Jeunesse

La Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (DPJJ), actrice principale en termes d'autorité de contrôle et de tarification « *est chargée, dans le cadre de la compétence du ministère de la Justice, de l'ensemble des questions intéressant la justice des mineurs et de la concertation entre les institutions intervenant à ce titre²⁵ ».*

L'ambition de la note d'orientation du 30 septembre 2014 de Catherine SULTAN, directrice de la PJJ, « *vise à faire de l'organisation réussie de la continuité des parcours des jeunes confiés, le cœur de son action, à déployer à tous les niveaux de l'institution. C'est contribuer à la construction et l'animation d'une politique de concertation des acteurs favorisant un passage articulé d'un champ de compétence à un autre en fonction de l'évolution du mineur concerné, dans le souci constant de la cohérence des prises en charge, de la fluidité des parcours des mineurs et d'un retour au droit commun²⁶ ».* Les MJIE sont effectuées avec le souci de la continuité des parcours en tenant compte des mesures antérieures et en proposant des préconisations cohérentes. Mon projet de créer des espaces de médiation transculturelle s'inscrit également dans ces orientations.

1.1.6 Le schéma directeur de l'enfance du Val d'Oise 2014-2019

La mission du service d'investigation éducative s'inscrit sur le territoire du Val d'Oise dont le schéma directeur de l'enfance affirme la nécessité de prévenir la dégradation des situations familiales. Il s'inscrit dans des réflexions autour de la parentalité, s'attache à consolider le dispositif pour améliorer la qualité des réponses, vise à assurer une meilleure coordination des interventions au regard d'un cadre législatif et réglementaire évolutif dans les champs connexes à celui de la protection de l'enfance.

En amont du travail rédactionnel du schéma directeur de l'enfance du Val d'Oise, j'ai été conviée à participer à deux groupes sur les thématiques suivantes : la prévention et le repérage puis la parentalité. Les échanges ont construit des réflexions autour des modes

²⁴Stratégie du Conseil de l'Europe pour les droits de l'enfant (2016-2021).

²⁵Décret du juillet 2008 relatif à l'organisation du ministère de la justice.

²⁶Note d'orientation du 30 septembre 2014 de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (NOR : JUSF1423190N)

d'interventions des différents acteurs et l'élaboration d'outils et de pratiques communes pour apporter une cohérence auprès des mineurs suivis et de leurs familles. Ces groupes de travail étaient basés sur la prise en compte de l'intérêt supérieur de l'enfant. Le schéma directeur s'appuie sur ce principe comme feuille de route et orientation générale en faveur de la transversalité, de l'interconnaissance et de l'articulation entre les nombreux acteurs du champ de la protection de l'enfance²⁷.

Afin de compléter les contours de la protection de l'enfance, je propose d'apporter quelques chiffres nationaux et concernant le département du Val d'Oise.

1.1.7 Les chiffres en protection de l'enfance

A) Au niveau national

L'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED) avait pour objectif de « *mieux connaître le champ de l'enfance en danger pour mieux prévenir et mieux traiter* ²⁸ ». La loi du 5 mars 2007, a créé en plus, les Observatoires Départementaux de la Protection de l'Enfance (ODPE), « *chargé de réaliser un bilan annuel des formations continues effectuées dans le département et d'élaborer un programme pluriannuel des besoins en formation de tous les professionnels de la protection de l'enfance dans le département* ²⁹ ». Afin d'uniformiser les termes, la loi du 14 mars 2016, a modifié l'ONED en Observatoire National de la Protection de l'Enfance (ONPE) en le positionnant comme animateur du réseau des ODPE.

L'ONED a réalisé le 31 décembre 2013, une estimation du nombre de mineurs et jeunes majeurs faisant l'objet d'une mesure de protection de l'enfance. Cette estimation est réalisée à partir du croisement des données de la Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (DREES) et de la DPJJ, avec le nombre de mineurs en assistance éducative³⁰ issu des tableaux de bord des tribunaux pour enfants.

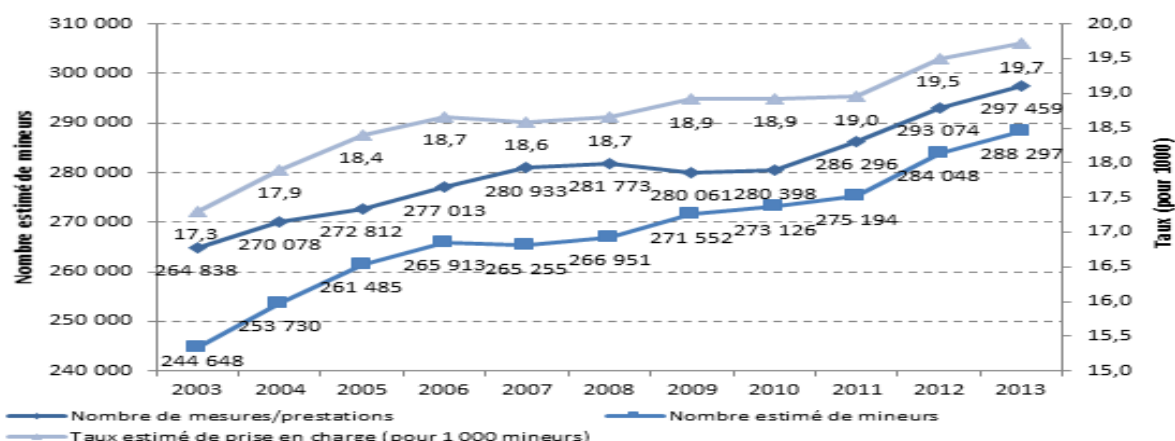
²⁷ Schéma directeur de l'enfance du Val d'Oise 2014-2019.

²⁸ L'ONED a été créé par la loi n°2004-1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et à la protection de l'enfance.

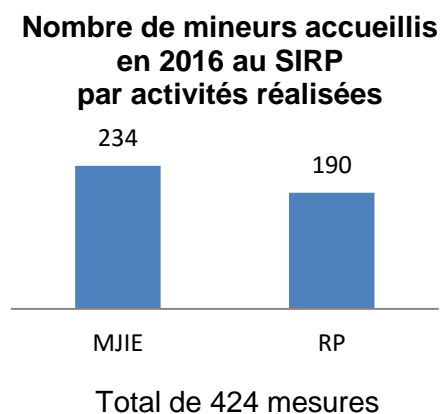
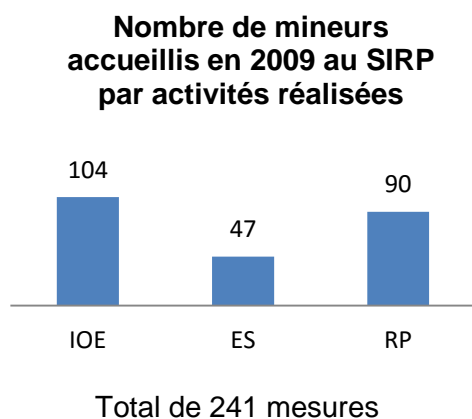
²⁹ ONED, [http :www.oned.gouv.fr/chiffres-cles-en-protection-lenfance](http://www.oned.gouv.fr/chiffres-cles-en-protection-lenfance), [consulté le 30/07/2016].

³⁰ Art.375 du code civil.

Evolutions des prises en charge des mineurs en protection de l'enfance au 31 décembre (de 2003 à 2013)³¹



Ce graphique met en évidence une augmentation en 10 ans du nombre de mineurs pris en charge en protection de l'enfance et des mesures de protection. A l'instar des données nationales, en 7 ans, je constate que les besoins en protection de l'enfance dans le service ont évolué et fortement augmenté (presque le double). En 2012, l'Investigation et Orientation Educative (IOE) et l'Enquête Sociale (ES) pratiquées au service ont fusionné en MJIE afin de répondre différemment aux nouveaux besoins des enfants en « risque de danger ».



Ces graphiques montrent bien les modifications du service ces dernières années, en lien avec la nouvelle législation, les augmentations observées au niveau national et les nouveaux besoins des enfants, éléments que je vais prendre en compte dans mon projet.

Les chiffres de la Protection Judiciaire de la Jeunesse³² viennent renforcer les évolutions des besoins « d'enfant en danger » selon l'âge. Les adolescents manifestent la plus importante augmentation entre 2013 et 2014, ce que nous constatons également au

³¹ ONED, <http://www.oned.gouv.fr/chiffres-cles-en-protection-lenfance>, [consulté le 30/07/2016].

³² Ministère de la Justice/SG/SDSE, tableaux de bord des tribunaux pour enfants.

SIE. Je prendrai en compte cette donnée dans mon projet afin de cibler en priorité les collèges dans le but d'apporter une réponse avant la majorité des jeunes. En effet, la protection prendra fin sauf dans les cas des majeurs protégés.

Les chiffres de la Protection Judiciaire de la Jeunesse³³

Activité des juges des enfants	2014	Evolution 2014/2013 en %
Mineurs en danger dont le juge des enfants a été saisi	107 672	+ 3,7
Agés de 0 à 6 ans	33 039	+ 2,9
7 à 12 ans	33 337	+5,2
13 à 15 ans	24 797	+5,2
16 à 17 ans	16 158	+6,5
Non renseigné	314	+5,9

B) Quelques chiffres clés du département du Val d'Oise en protection de l'enfance (septembre 2015)³⁴.

L'année 2015 a été marquée par 2 071 placements d'enfants en danger sur le département du Val d'Oise dont 594 enfants accueillis en famille d'accueil. En lien avec les lois du 5 mars 2007 et du 14 mars 2016, le conseil départemental a mis en œuvre, pour la première année, 154 AED afin de renforcer les aides auprès des parents qui sollicitent eux-mêmes le Conseil Départemental (protection administrative). En revanche, ont été ordonnées 1 205 Aides Educatives en Milieu Ouvert (AEMO) (protection judiciaire).

1 079 enfants ont été accueillis par les 3 services d'investigations³⁵ du département cette année-là.

1.2 Le Val d'Oise : un département multiculturel

Le département du Val d'Oise est caractérisé par ses contrastes aussi bien de villes urbaines aisées, de cités et de campagnes.

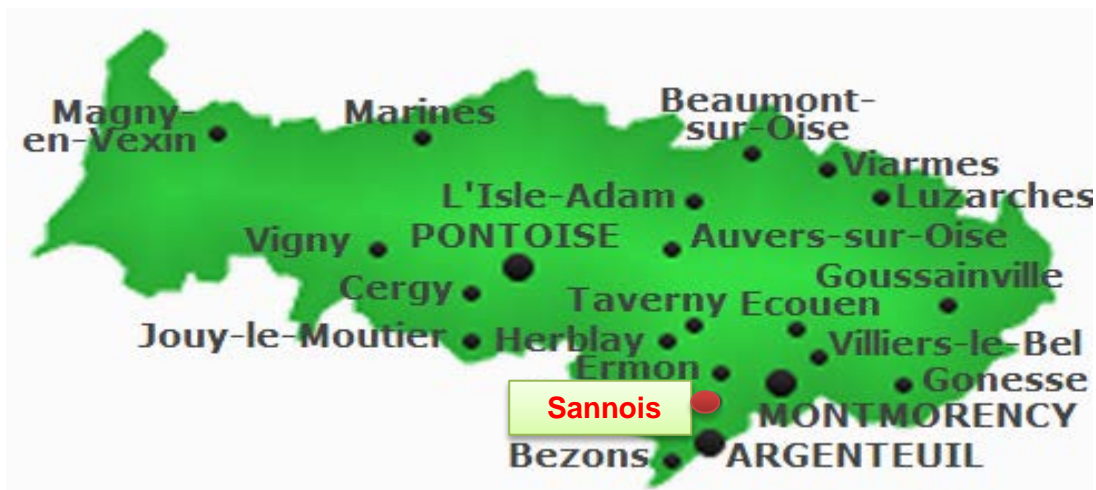
1.2.1 Les diverses caractéristiques du Val d'Oise

Ce département s'étend sur un territoire vaste et dense. Il a une superficie de 1 246 km². Il y avait 1 194 681 habitants au 1^{er} janvier 2013, 39 cantons et 185 communes.

³³ Ministère de la Justice/SG/SDSE, tableaux de bord des tribunaux pour enfants.

³⁴ Données statistiques provenant du conseil départemental du Val d'Oise.

³⁵ Les services de la PJJ, l'association « La Sauvegarde du 95 » et l'association « MARS95 ».



Le SIRP est situé à l'extrémité Sud du département et très largement desservi par un réseau de routes, de lignes de bus et de trains. En effet, le service juxtapose la gare de Sannois (ligne st-Lazare-Pontoise) et la gare de bus qui desservent prioritairement les villes de Cergy-Pontoise, Argenteuil, Franconville, Ermont et Enghien-les-Bains. Afin que les familles se repèrent facilement pour venir au SIRP, nous leur envoyons une plaquette ludique de présentation (cf : Annexe I) du service avec la photo de la façade, le plan d'accès avec tous les moyens de transport et les missions du service.

La grande richesse du département est le multiculturalisme qui se caractérise d'une part, par des zones urbaines densément peuplées au Sud et à l'Est et des zones rurales isolées au Nord et à l'Ouest. On note quelques bassins de vie aisés comme les communes de l'Isle Adam, Montmorency, Enghien-les-Bains et à contrario d'importants secteurs précarisés urbains et ruraux. Le département compte 22 Zones Urbaines Sensibles (ZUS) réparties sur les communes d'Argenteuil, Bezons, Cergy Saint-Christophe, Garges-lès-Gonesse, Sarcelles, Villiers le Bel, Gonesse. D'autre part, l'accueil d'ethnies multiples dans la population totale du département correspond à 8,4% en 2012, contre 12,5% en Ile-de-France et 5,9% en France métropolitaine³⁶. Ils sont originaires de l'Europe mais surtout hors de l'Europe comme le Bangladesh, Haïti et les pays d'Afrique par exemple. Je peux faire le parallèle avec les familles que nous accueillons au SIRP d'ethnies multiples. C'est dans ce sens que nous avons mis en place le module « l'approche transculturelle de la dynamique familiale » que j'aborderai plus loin afin de prendre en compte l'éducation des parents migrants, leurs codes, leurs valeurs et leurs croyances tout en maintenant nos missions d'investigation.

³⁶ Données provenant de l'Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques (INSEE) en 2009.

1.2.2 Les chiffres clés de l'immigration dans le val d'Oise

Avant d'aborder les statistiques sur l'immigration, je souhaiterais définir les termes d'immigré et d'étranger. L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) définit ces termes ainsi :

- Un immigré est une personne née à l'étranger, dont la nationalité d'origine est étrangère, et qui vit en France. Parmi les immigrés sont donc comptabilisés les étrangers et les personnes ayant acquis la nationalité française au cours de leur vie.

- Un étranger est une personne qui réside en France mais qui ne possède pas la nationalité française. L'INSEE précise que ne sont recensés que les étrangers ayant une résidence permanente en France, ceux qui y travaillent et ceux qui y étudient.

Nombre d'immigrés dans le Val d'Oise³⁷

	- de 15 ans	15 à 24 ans	25 à 54 ans	55 et plus	Ensemble
Immigrés	8 032	16 025	131 772	60 242	216 071
Non immigrés	252 349	144 304	361 250	220 706	978 610
Ensemble	260 381	160 329	493 022	280 948	1 194 681

Au niveau national, près d'un immigré sur deux entré en France en 2012 est né dans un pays européen contre trois sur dix dans un pays africain. L'immigration d'origine européenne est majoritairement portugaise, britannique, espagnole, italienne ou allemande. Ces cinq pays représentent 57% des entrées d'immigrés nés en Europe et un quart de l'ensemble des entrées en 2012³⁸.

Dans le tableau ci-dessous, concernant le département du Val d'Oise, les personnes venues des pays d'Afrique sont en plus grand nombre que ceux provenant de l'Europe. Au service, nous faisons le même constat qu'au niveau départemental. Je détaillerai dans la deuxième partie du mémoire, le nombre d'enfants et de familles accueillis au SIE d'origine étrangère et leur pays d'origine.

³⁷ INSEE, http://www.insee.fr/fr/themes/tableau_local.asp?ref_id=IMG1B&millesime=2013&niveau=1&typgeo=DEP&codgeo=95, [consulté le 30/07/2016].

³⁸ GOUVERNEMENT, <http://www.gouvernement.fr/10-chiffres-qui-vont-surprendre-sur-l-immigration-en-france>, [consulté le 01/08/2016].

Pays d'origine des personnes qui ont migré dans le Val d'Oise³⁹

	Moins de 15 Ans	15 à 24 ans	25 à 54 ans	55 ans ou Plus	Ensemble
Portugal	909	1 030	14 356	10 111	26 406
Italie	167	104	717	3 071	4 059
Espagne	149	80	1 010	2 254	3 493
Autres pays de l'Union Européenne à 27	595	855	5 364	3 294	10 108
Autres pays d'Europe	249	427	2 188	1 216	4 080
Autres pays d'Afrique	1 956	4 801	32 513	7 797	47 067
Turquie	487	1 387	10 669	2 990	14 533
Maroc	928	2 605	18 765	9 181	32 479
Algérie	751	1 233	22 176	11 280	35 440
Autres pays	1 841	3 503	24 014	9 048	38 406
Ensemble	8 032	16 025	131 772	60 242	216 071

Après avoir explicité les impacts des évolutions légales en protection de l'enfance, les caractéristiques du Val d'Oise et de sa population, je propose dans le cadre des actions spécifiques du SIRP, prenant en compte depuis de nombreuses années la population migrante, de présenter l'association MARS95 puis le SIE.

1.3 L'association MARS95

A) L'histoire de l'association

Fondée en 1982, MARS95 est une association loi du 1^{er} juillet 1901 riche d'une histoire plus ancienne. En 1891, sous l'instigation d'un juge d'instruction du Tribunal de la Seine, la congrégation des Sœurs de Marie Joseph et de la Miséricorde, créée à Paris, un asile pour enfants. Celui-ci devient, en 1944, une Maison d'Education Familiale de Fillettes. Puis la congrégation se sépare de son établissement en 1973. Il sera repris par l'association la Vie Au Grand Air (VAGA) dans un premier temps puis par le Mouvement Associatif d'action et de Réadaptation sociales du Val d'Oise en 1982⁴⁰.

Aujourd'hui, l'association compte une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) qui est un lieu de placement, un service d'Aide Educative en Milieu Ouvert (AEMO) qui accompagne les parents dans l'éducation de leurs enfants, tous deux financés par le Conseil Départemental. Un Service d'Investigation et de Réparation Pénale (SIRP) que je

³⁹ GOUVERNEMENT, <http://www.gouvernement.fr/10-chiffres-qui-vont-surprendre-sur-l-immigration-en-france>, [consulté le 01/08/2016].

⁴⁰ Livret de présentation de l'association MARS95.

dirige, composé du Service de Réparation Pénale (SRP) qui responsabilise le mineur auteur d'une infraction pénale et du Service d'Investigation Educative (SIE) qui évalue les situations familiales inquiétantes.



B) Le projet associatif

L'association MARS95 accompagne les enfants, les adolescents, les jeunes adultes et leurs familles dans une démarche de réinsertion respectueuse du droit et de la dignité de la personne. MARS95 considère l'enfant comme un sujet à part entière, elle fonde le projet sur le respect et la promotion de la personne. De plus, elle attache une importance majeure au lien familial et à l'apaisement des souffrances. Enfin, elle promeut la pluridisciplinarité des interventions professionnelles en valorisant le partenariat par la prise en compte du travail déjà engagé en amont par d'autres professionnels sociaux et médico-sociaux. Elle prend part aux débats sur les problématiques sociales⁴¹.

Les valeurs associatives précédemment citées sont portées et mises en œuvre par les directeurs des différents établissements et impulsées par le directeur général. En effet, il organise et anime chaque année, une rencontre partenariale (Le printemps de MARS ou L'automne de MARS) qui réunit les salariés de l'association et les professionnels de la protection de l'enfance ou du secteur médico-social en lien avec la problématique repérée sur le terrain. Le projet associatif datant de 2004, les administrateurs ont déjà évoqué il y a 5 ans le désir de le réécrire. Depuis maintenant 2 ans, un élan de la gouvernance s'amorce et un comité de pilotage s'est créé cette année pour sa réécriture. Il est fondé sur des orientations associatives claires telles que le développement qualitatif des prises en charge par la mise en œuvre de spécificités en lien avec les problématiques d'enfants repérées.

⁴¹ Projet associatif de l'association MARS95 validé en conseil d'administration en février 2004.

C) Une gouvernance qui prend sa place

Depuis l'arrivée de nouveaux administrateurs, il y a 2 ans, une dynamique de la gouvernance est perceptible. Au-delà de vouloir réécrire le projet associatif les administrateurs ont souhaité créer un groupe de réflexion : « En droit de penser l'enfance » ouvert à tous les salariés de l'association. Cette mixité professionnelle regroupe des administrateurs, le directeur général, les 3 directrices et tous les salariés volontaires. L'objectif est de se regrouper selon 5 thématiques préalablement déterminées lors de la première réunion : les problématiques des mineurs accueillis, la désinstitutionalisation, le devenir des associations, la communication de MARS95 et la formation des professionnels de l'association, groupe que j'anime. Une psychologue et une éducatrice spécialisée du SIE ont intégré chacune une des thématiques depuis la création de cette dynamique associative. La présence de ces professionnelles du SIE et de moi-même permet de rencontrer les administrateurs régulièrement, d'alimenter les échanges en lien avec la réalité du terrain, d'être soutenue et suivie dans mes propositions créatrices pour le SIE.

D) Le rapport aux autorités de contrôle et de tarification

Depuis mon arrivée en 2009, le rapport avec la PJJ a toujours été basé sur la reconnaissance de la qualité des prises en charge des enfants accueillis à MARS95 et de la bonne gestion associative. C'est pourquoi, dans un contexte non favorable en 2012, la PJJ a souhaité augmenter notre activité lors de la mise en œuvre de la MJIE afin d'assurer la viabilité du service. Cette année, encore plus, la PJJ a été soutenante dans nos réponses aux appels à projet⁴².

1.4 Le service d'investigation éducative

1.4.1 L'historique du service

En 2011 : le Service d'Enquêtes Sociales, d'Investigations et de Réparations Pénales (SESIR) a une habilitation de la PJJ pour réaliser 104 Investigations d'Orientations Educatives (IOE), 47 d'enquêtes sociales (ES) et 180 Réparations Pénales (RP).

1^{er} janvier 2012 : le service change de nom en raison de la fusion de l'IOE et de L'ES et de la mise en œuvre de la MJIE. Il s'appelle à présent le Service d'Investigations et de

⁴² Nous avons répondu à 2 appels à projet financés par le Fonds Interministériel de Prévention de la Délinquance (FIPD) : pour le SIE « Programme d'actions pour améliorer la prévention des violences faites aux femmes, des violences intrafamiliales et l'aide aux victimes ». Le SIE est très concerné par cette problématique centrale dans les MJIE que nous menons. Pour le SRP, « Programme d'actions à l'intention des jeunes exposés à la délinquance ».

Réparations Pénales (SIRP). Le service est alors habilité à réaliser 234 MJIE et 190 RP, soit une augmentation de 31 % pour l'investigation et 5% pour la réparation pénale.

Juin 2013 : Les Juges des enfants ont des difficultés à mandater les services d'investigations et préfèrent solliciter des AEMO. La PJJ propose une activité à la baisse à hauteur de 170 MJIE. Les trois services d'investigation du Val d'Oise sont audités à la fin de la 1^{ère} année de mise en œuvre de la MJIE. J'exposerai les conclusions, juste après. Cette même année, j'ai intégré un nouvel outil d'évaluation par l'intermédiaire d'un module d'approfondissement : « l'évaluation de la dynamique familiale par l'approche transculturelle de la problématique familiale » pour adapter l'investigation aux nombreuses familles migrantes arrivées sur le département. Par cette proposition, je me suis adaptée avec l'équipe aux spécificités des familles migrantes. Ainsi, le SIE s'est démarqué sur le département, étant le seul service d'investigation à proposer cette approche en termes de prise en compte des diversités culturelles.

2014 : J'ai impulsé, auprès de l'équipe psycho-éducative, un travail sur les fondements de la MJIE et sur les écrits professionnels, complété par des formations collectives⁴³. J'ai renforcé auprès des Juges des enfants, la communication et la mise en place du module transculturel. J'ai négocié avec la PJJ pour réaliser et facturer une activité à 204 MJIE.

2015 : Les Juges des enfants mandatent le service avec l'approche transculturelle. Nous réalisons 234 MJIE en accord avec l'habilitation. Une démarche de réécriture du projet d'établissement est lancée.

Septembre 2016 : Mise en œuvre de l'évaluation interne à déposer à la PJJ pour le 1^{er} janvier 2017.

1.4.2 Les conclusions de l'audit de juin 2013

L'autorité de contrôle du Val d'Oise a audité les 3 services d'investigations afin de vérifier au bout d'un an les écarts existants entre la circulaire de la MJIE et les pratiques professionnelles exercées auprès des mineurs et de leurs familles.

En ce qui concerne le service que je dirige, elle a identifié ceci :

- Les points forts :

« La proximité des moyens de transport rend aisément accessible le service aux usagers. L'agencement des locaux offre aux professionnels de bonnes conditions de travail. Une équipe pluridisciplinaire, riche dans sa diversité, apporte une plus-value dans l'approche de la situation du jeune et de sa famille. Les procédures de travail sont connues, partagées, et utilisées par l'ensemble des professionnels. Elles ont fait l'objet

⁴³ Formation « Méthodologie d'évaluation en protection de l'enfance » 3 jours, animé par la Fédération Nationale des Services Sociaux Spécialisés (FN3S) au SIE.
Formation « Les écrits professionnels », 1 journée, animé par Christophe DAADOUCHE, Juriste- Docteur en droit au siège social de MARS95.

d'un ajustement propre à améliorer la qualité. Une instance d'analyse des pratiques⁴⁴ permet une réflexion distanciée sur le travail éducatif. Enfin, les outils de la loi du 2 janvier 2002, adaptés, sont mis en place et garantissent la place de l'utilisateur⁴⁵ ».

En arrivant à ce poste, en 2009, les outils de la loi du 02 janvier 2002, n'étaient pas mis en place. Cependant, il y a des controverses dans les textes de la PJJ à ce sujet concernant les services d'investigations. Etant reconnu établissement médico-social depuis la loi du 05 mars 2007, j'ai fait le choix d'engager, rapidement, un travail collectif auprès des professionnels, sur plusieurs mois afin qu'ils connaissent, comprennent et appréhendent les enjeux de la loi et surtout l'impact sur les enfants accueillis. Après avoir impulsé une forte participation autour de cette loi, j'ai créé un comité de pilotage pour l'élaboration des outils spécifiques. La plus grande difficulté a été de donner du sens au Document Individuel de Prise En Charge (DIPEC) dans le cadre d'une évaluation judiciaire sur une durée de 6 mois. Après un temps de pratique du document, la dernière version comporte à présent, au-delà des objectifs et phases obligatoires de la MJIE, un espace dédié à l'expression de l'enfant et de sa famille dans ses besoins et ses attentes spécifiques⁴⁶ (même sous contrainte judiciaire). Ce qui permet d'individualiser la MJIE.

- Les points d'amélioration formulés par les auditeurs :

« Concernant l'activité, le nombre de MJIE adressées au service est insuffisant pour répondre au contrat d'activité prévu, soit 234. Le projet de service n'intègre pas l'ensemble des procédures et des outils mis en œuvre par le service ».

Pour répondre à ce déficit d'activité dès la fin de la première année, j'ai conduit le changement auprès des professionnels dans l'appropriation de la nouvelle mesure et d'une nouvelle culture de service. En a résulté : une augmentation d'activité et une implication des Juges à nous mandater des MJIE.

Suite aux conclusions de l'audit, j'ai eu un délai de 6 mois pour actualiser le projet de service et proposer un programme d'actions pour relancer l'activité.

⁴⁴ Cette instance est mise en place depuis 2007 à MARS95. Les éducateurs spécialisés du SIE y participent toutes les 3 semaines. Elle est animée et encadrée par une psychologue externe à MARS95.

⁴⁵ Extrait de l'audit du 14 juin 2013 réalisé par la PJJ au service d'investigation de MARS95.

⁴⁶ Exemple de demandes : « d'être compris » on mettra alors un interprète systématiquement à chaque entretien. On peut avoir des demandes de logement ou d'argent, on prendra en compte la demande et orientera la famille vers les partenaires adéquats. Dans ces situations, la mobilisation ou non des familles sera un indicateur de l'investigation.

1.4.3 Les Juges des enfants

Le service est mandaté par 8 Juges des enfants, du Tribunal pour Enfants (TE), qui est une section du Tribunal de Grande Instance de Pontoise (TGI). Ils tiennent à la fois un rôle de protection, lorsqu'ils interviennent en assistance éducative lorsqu'un mineur est en danger (MJIE) et un rôle de sanction, lorsqu'un mineur est suspecté d'une infraction (RP).

Les Juges des enfants nous mandatent quotidiennement pour effectuer des MJIE, une confiance est instaurée. Une fois par an, je les invite à venir rencontrer l'équipe psycho-éducative afin qu'on leur explique nos pratiques d'investigation éducative et notre spécificité. En janvier 2014, j'ai été invitée avec la psychologue formée à l'approche transculturelle à participer à leur réunion institutionnelle afin de leur exposer le contenu du module transculturel que je développerai plus loin et de répondre à leurs questions. Aujourd'hui nous les sollicitons pleinement pour la mise en œuvre de cette spécificité lorsque cela est pertinent pour l'enfant.

Les Juges des enfants sont des acteurs primordiaux dans la MJIE. Le travail d'investigation est enrichi par un réseau de professionnels autour de chaque enfant réparti sur tout le territoire.

1.4.4 L'inscription sur le territoire

L'association de taille plutôt modeste, avec 4 établissements et une centaine de salariés, est repérée dans le département par ses actions diverses en protection de l'enfance. Concernant le service d'investigation, notre action n'étant pas sectorisée, nous intervenons sur tout le territoire du Val d'Oise. Ceci implique un vaste réseau de professionnels autour de chaque mineur tels que les médecins, les hôpitaux, les crèches, les PMI, les professionnels de l'Education Nationale (directeurs d'établissement, assistantes sociales, enseignants, inspection académique), les services sociaux de secteur, les centres maternels, les Instituts Médico-Educatifs (IME), les hôpitaux de jour, les associations telles que l'Association Nationale Prévention Alcool Addictologie (ANPAA), Du côté des femmes, Initiatives Multiples d'Actions auprès des Jeunes (IMAJ) l'ASE, AEMO, MECS. Aujourd'hui, ce réseau est important mais n'est ni répertorié ni formalisé en partenariat. En investigation, il est important pour les professionnels d'être en contact avec les partenaires prescripteurs d'informations préoccupantes d'une part afin de comprendre les enjeux familiaux, et de connaître le plus possible les associations et dispositifs alentours pour préconiser aux Juges des enfants des orientations précises et réalistes pour répondre au mieux aux besoins du mineur.

1.4.5 La pluridisciplinarité au service de l'enfant en danger

Dans notre service, l'enfant bénéficie d'un croisement d'éclairages professionnels divers afin d'évaluer des situations familiales complexes et singulières.

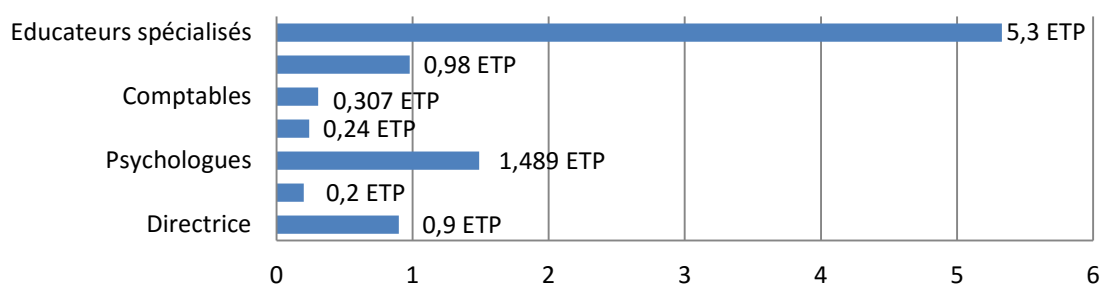
A) La coordination des deux services

Au-delà de l'augmentation des effectifs sur les trois dernières années, j'attire l'attention sur la particularité de l'organisation des deux services qui ne peut être pensée de façon unique mais plutôt de façon complémentaire. Je souhaite préciser que les deux services exercent sur le même lieu, dans un immeuble dédié aux fonctions professionnelles d'une surface de 224m², avec deux équipes distinctes : MJIE et RP (cf : Annexe II). En tant que directrice, j'ai déjà pu demander à certains salariés d'investigation, sur des périodes définies, d'intervenir sur le service de réparation pénale, et inversement. Ce choix organisationnel permet de répondre de manière rapide aux flux très variables de MJIE et de RP et surtout de démarrer dans les plus brefs délais une mesure de protection à l'enfant.

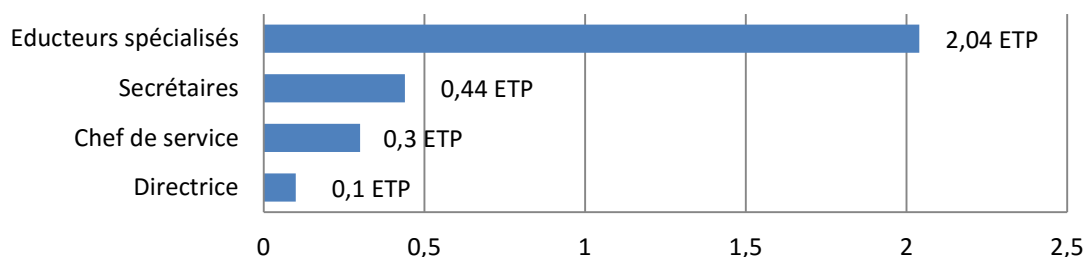
B) Les professionnels

L'autorité de tarification nous a octroyé un nombre d'Equivalent Temps Plein (ETP) par établissement mais qui s'interprète également de façon globale (SIE et SRP), (cf. Annexe II).

Répartition des ETP pour le Service d'Investigation



Répartition des ETP pour le Service de Réparation Pénale



Au-delà de la direction que je représente, la ligne hiérarchique s'est enrichie d'une chef de service à mi-temps. Les critères de son recrutement ont été retenus à partir de sa double formation de juriste et de ressources humaines. Les six éducateurs spécialisés de l'équipe d'investigation ont de multiples formations complémentaires : éducatrice de jeunes enfants, formation en approche systémique, médiation transculturelle, médiation familiale, criminologie et addiction. Ces apports permettent de renforcer la compétence pluridisciplinaire. Deux psychologues, dont une formée à la clinique transculturelle de Marie-Rose MORO, et un médecin psychiatre constituent l'équipe thérapeutique. Ils interviennent lors des temps de synthèse, évaluent la situation familiale lors d'entretiens individuels et familiaux et exposent leurs analyses auprès des éducateurs lors d'échanges formels et informels. Une psychologue salariée de l'association anime l'analyse des pratiques destinée aux éducateurs spécialisés. J'ai mis en place, depuis 2 ans, une réunion des cadres (directrice, chef de service et cadres techniques) une fois par mois afin d'apporter un point de vigilance sur certaines situations cliniques, de fluidifier le travail pluridisciplinaire et de créer un espace privilégié de communication pour les cadres techniques. Cependant, les deux psychologues et le médecin psychiatre sont dans l'attente d'un temps d'analyse des pratiques que je défends auprès du directeur général. Après de multiples rencontres avec lui et la psychologue de l'analyse des pratiques et un écrit argumentant les attentes et les besoins de cette instance, une réunion réunissant le directeur général, les psychologues et moi-même a été programmée. Je souhaite préserver et garantir le bien-être des cadres techniques, confrontés quotidiennement aux problématiques familiales, en maintenant une position favorable à la mise en place de cette instance.

C) La pluridisciplinarité

« *La pluridisciplinarité est une conception dans le Travail Social qui privilégie l'échange entre professionnels différents au sein d'un même service. La pluridisciplinarité vise la coopération entre plusieurs catégories professionnelles autour de l'analyse des situations des usagers accueillis*⁴⁷ » et autour de l'élaboration des préconisations individualisées. Les réunions de synthèses sont, entre autres, des moments particulièrement marquants quant à l'exercice de la pluridisciplinarité. Lors d'une MJIE, j'anime⁴⁸ les deux réunions de synthèses prévues à 2 ½ mois et à 4 ½ mois après l'attribution. Ces temps permettent d'adopter plusieurs angles de lecture et plusieurs modes d'analyse, pour dans un premier

⁴⁷ FOUURIAT M., 2007, *Sociologie des organisations. La pratique du raisonnement*, 3^{ème} édition, New Jersey : Pearson Education, 333p.

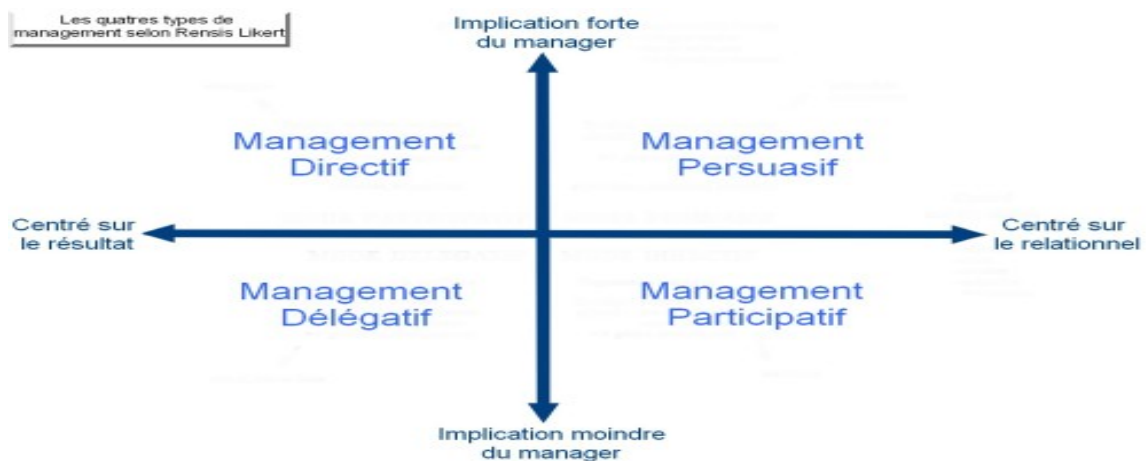
⁴⁸ La chef de service ayant pris ses fonctions en octobre 2015, j'animais les temps de synthèse en sa présence. Depuis, maintenant 5 mois, nous alternons l'animation de ces temps cliniques en raison du mi-temps.

temps répondre à la demande du Juge des enfants, penser les actions prioritaires et dans un second temps de préconiser des orientations justifiées à ces derniers. Dans le cadre de cette animation, ma formation initiale de psychomotricienne renforce les outils d'évaluation propre à l'investigation. Ce travail pluridisciplinaire prend en fin de mesure la forme d'un rapport écrit qui est ensuite porté par le travailleur social, lors de l'audience. Ce dernier temps de la mesure est fondamental et constitue l'espace possible du « contradictoire » où les parents peuvent s'exprimer devant le Juge des enfants et manifester leurs accords ou désaccords avec les préconisations du service.

Au service, le travail de pluridisciplinarité est très riche dans l'élaboration des actions et des regards partagés, cependant il peut créer des oppositions d'idées, des frustrations et des tensions en lien avec les problématiques rencontrées. C'est pourquoi, je renforce au service la communication entre les salariés lors des synthèses, la chef de service anime des groupes de travail afin de reprendre des thématiques sources de crispations. Le travail effectué en analyse des pratiques permet également de fluidifier la communication et les savoir-faire.

D) Un management adapté aux situations et aux professionnels du SIE

Afin de favoriser la meilleure communication auprès des professionnels du SIE, je m'appuie sur la recherche de Rensis LIKERT⁴⁹ qui définit 4 styles de management :



Le management directif est basé sur une organisation stricte avec des consignes précises. Le management limite l'autonomie des professionnels mais vise leur efficacité brute sans qu'ils aient une possibilité de regard sur les décisions centralisées du manager.

⁴⁹ LIKERT Rensis, Psychologue américain et professeur de psychologie industrielle de l'Université de Chicago.

Le management persuasif reste autoritaire. Il est davantage tourné vers les professionnels en les sollicitant parfois sur leur avis. Le manager garde le pouvoir décisionnel complet.

Le management déléгатif repose sur la confiance envers les professionnels qui sont consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe. Les résultats attendus et les méthodes sont définis par l'ensemble du système.

Le management participatif repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et les professionnels qui sont fortement impliqués dans la prise de décisions. Ils disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées.

Globalement, mon style de management est très largement participatif. Cependant, il n'est pas fixe et s'adapte selon les situations, l'équipe et les individus. J'ai pu pratiquer le management directif, sur une durée déterminée, à mon arrivée au SIE car une situation de crise institutionnelle perdurait depuis plusieurs années en raison d'un dysfonctionnement interne, alimenté par la direction générale qui a été modifiée depuis. Je constate que depuis au moins 5 ans, l'équipe du SIE est rodée, les professionnels manifestent peu de turn-over. Ils ont l'habitude de travailler ensemble et connaissent parfaitement leurs missions. L'équipe est composée d'individualités au profil divers, j'en ferai une description plus détaillée dans le chapitre suivant. Certains ont besoin d'être rassurés au quotidien, il sollicite la chef de service ou moi-même sur des questions éducatives. D'autres au contraire, même s'ils font preuve d'autonomie, ont besoin d'être encadrés et dirigés, alors je privilégie un management directif qui s'exprime par des entretiens de recadrage et la mise en place d'outils de contrôle afin de favoriser la réalisation de l'investigation. D'autres au contraire, prennent des initiatives voire des responsabilités. Le management que j'ai appliqué avec la chef de service cette année concernant la réécriture du projet de service était participatif. J'ai impulsé auprès de l'équipe des groupes de travail réguliers et une instance auprès des administrateurs pour aborder l'histoire de l'association et du service. J'ai mobilisé les professionnels autour des lois de la protection de l'enfance. De plus, nous avons créé des outils pour qu'ils puissent prendre contact avec les familles et les divers partenaires préalablement sélectionnés.

Conclusion de la première partie

Chaque année, 100 000 personnes migrantes en moyenne sont officiellement accueillies en France. D'autres, nombreuses, arrivent clandestinement. C'est un public particulièrement vulnérable, disposant d'un statut fragile et vivant souvent dans des conditions très précaires. Qu'elles fuient la misère, la guerre, les persécutions, qu'elles

soient avec ou sans papiers, ces personnes qui ont des enfants doivent relever le défi d'être des parents en exil.

Les politiques publiques en matière de protection de l'enfance vont toutes dans le même sens, respecter et garantir les besoins fondamentaux de l'enfant en risque de danger. La France située sur la route migratoire vers le nord de l'Europe est confrontée à un public aux multiples problématiques, où les codes éducatifs, les législations ici ne sont pas les mêmes que là-bas. J'ai constitué une équipe prête à se décentrer des maltraitances évoquées afin d'évaluer les capacités éducatives en s'appuyant sur les cultures d'origine.

Mais le chemin est encore long, l'école, lieu imaginé et rêvé par la famille migrante toute entière comme espoir de réussite d'intégration peut très vite devenir un échec. A l'interface entre l'éducation scolaire et la justice, ces familles perdues, désespérées se battent et tentent de se défendre pour retrouver leurs enfants. C'est pourquoi, dans cette seconde partie, je souhaite repartir des principes de l'évaluation judiciaire et les mettre en lien avec l'impact de la migration sur les fonctions parentales.

2 Evaluer autrement les situations familiales des mineurs migrants

2.1 Une population diversifiée

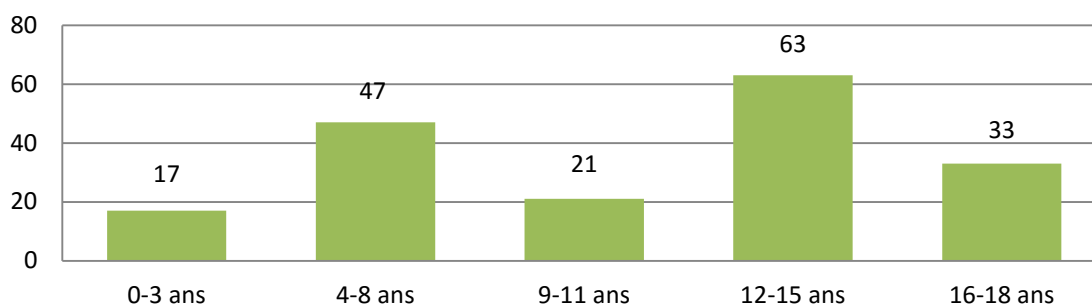
L'exploitation de mes tableaux de bord me permet de mettre en évidence les caractéristiques essentielles des mineurs accueillis : outils indispensables pour l'élaboration des rapports d'activités et des statistiques transmises à la PJJ. C'est dans ce cadre que je peux faire ressortir les données suivantes pour l'année 2015. J'ai choisi de mettre en exergue les critères les plus pertinents en lien avec les mineurs migrants uniquement. Les illustrations suivantes sont calculées sur une base de 181 mineurs et non 234 (tous mineurs confondus) :

Répartition par sexe

Pour l'année 2015, il y a eu 62% de garçons et 38% de filles.

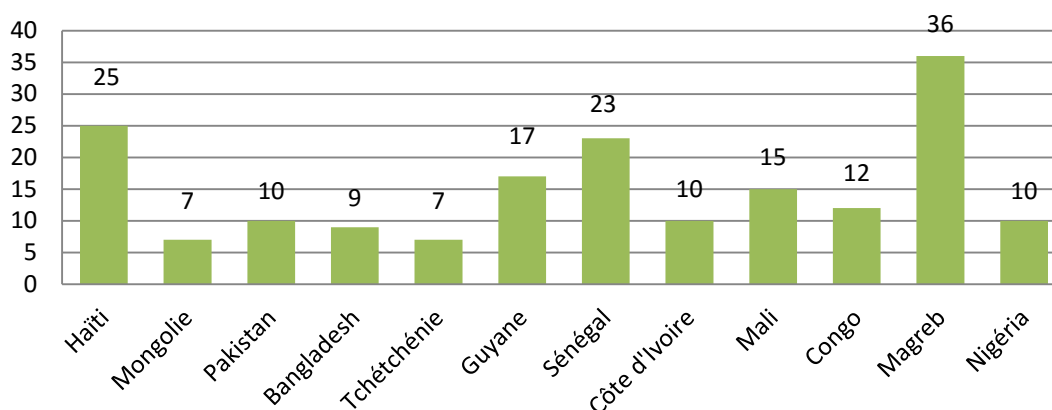
Pour l'année 2016, il y a eu 56% de garçons et 44% de filles.

Répartition par âge



Pour l'année 2015, la grande majorité des enfants migrants accueillis étaient âgés entre 4-8 ans et 12-15 ans. En tenant compte de la barrière de la langue, les investigations auprès des enfants âgés de 4 à 8 ans sont basées prioritairement sur des observations lors de jeux de manipulation ou de jeux imaginaires, sur des tests psychologiques ou le dessin de la famille. L'évaluation des adolescents est basée sur des entretiens individuels et familiaux animés par l'éducateur spécialisé en présence d'un interprète dans la plupart des cas, une visite au domicile, des contacts avec les partenaires de proximité et une évaluation de la personnalité du mineur par un des psychologues et/ou le médecin psychiatre du service.

Répartition par pays d'origine



En 2015, 181 mineurs et leurs familles sont venus d'univers culturels divers. L'équipe imprégnée de l'approche transculturelle se plonge dans leurs histoires, leurs parcours migratoires, leurs parcours de vie, tous singuliers. *D'ici*⁵⁰, les professionnels tentent de saisir ce que ces familles décrivent de leurs cultures, de leurs croyances, de leurs parcours avec leur authenticité, leurs inquiétudes, leur colère, leurs traumatismes. Ils tentent de comprendre ce qui est venu fragiliser la famille ou amener des crispations avec les services sociaux ou équipes enseignantes. Les équipes rencontrent beaucoup d'enfants nés en France ni inscrits ici, ni là-bas, ils sont entre deux mondes, étrangers partout. Ils évoluent entre la culture d'origine et celle du pays d'accueil, parfois ils se perdent dans des troubles du comportement, du mutisme, un mal être qui finit par exploser sous une forme ou une autre. « *Une maman née en France d'origine sénégalaise me confie en parlant de son vécu métaphorique : « on reste en haut, dans l'avion, on est métisse noir*⁵¹ », pour expliquer qu'elle a grandi entre deux cultures, la culture Soniké et la culture française avec le sentiment qu'on lui renvoie qu'elle est étrangère autant en France qu'au Sénégal. Elle a su nous résumer la difficulté de s'inscrire entre deux cultures⁵² ».

Le fondement de l'approche transculturelle et les formations des professionnelles s'inscrivent dans les travaux de Marie-Rose MORO.

Je vais illustrer l'approche transculturelle, qui soutient le travail d'investigation au SIE, par deux exemples de mineurs signalés par les établissements scolaires : le premier est un garçon de 10 ans qui se montre violent à l'école :

⁵⁰ Terme employé par M-R MORO dans son livre *Enfants d'ici, venus d'ailleurs*.

⁵¹ Extrait d'un entretien avec une mère sénégalaise et la psychologue formée à la clinique transculturelle.

⁵² Analyse de la psychologue formée à la clinique transculturelle.

La famille vient du Mali. Les parents vivent en France depuis une trentaine d'années. Ils parlent français mais d'une façon peu compréhensible. Pour ne pas rester sur une compréhension superficielle et laisser la possibilité aux parents de s'exprimer plus librement dans leur langue maternelle, nous faisons le choix, suite au premier rendez-vous, de faire appel à un interprète en bambara. Il apparaît au fur et à mesure des premiers entretiens une confiance qui se met en place certainement en partie du fait de la présence de l'interprète. Cette confiance permet d'entrevoir de fortes tensions entre le père du jeune garçon et l'institution scolaire.

Nous nous questionnerons sur un éventuel travail de médiation à mettre en place entre le père et l'équipe enseignante pour amener ce dernier à transmettre sur le plan symbolique son autorité aux professionnels de l'école.

Au-delà de cette question, il nous a fallu saisir le rapport de la famille aux institutions françaises à travers leur histoire. En effet, Monsieur a deux femmes et a été dans l'obligation de divorcer, de l'une d'elle sur le plan juridique, une fois arrivé en France. Ceci va entraîner prochainement la séparation des enfants car ils doivent vivre dans deux appartements séparés. En entretien avec la psychologue du service, l'enfant pour lequel la mesure est ordonnée se cachera les oreilles lorsque les termes « demi-frères et sœurs » seront évoqués. Il peut dire qu'il lui est insupportable d'entendre ceci, ce sont « ses frères et sœurs ». La conversation n'ayant pas pour but d'imposer une représentation mais de faire une passerelle entre une logique du pays d'origine et celle du pays d'accueil, sa réaction nous a donc interpellés. Ceci nous a permis d'observer que pour cet enfant, cette passerelle est impossible et entraîne certainement des crises de colère très importantes dans le cadre scolaire. Il s'agira alors d'accompagner la famille pour permettre à cet enfant de construire des liens, des éléments de compréhension qui l'amèneront à pouvoir s'adapter au contexte qui l'entoure⁵³.

Pour le deuxième exemple, je m'arrêterai sur la situation d'un adolescent de 15 ans, qui est perpétuellement dans des passages à l'acte dangereux. Le collège a signalé car il est déscolarisé :

Dès l'audience, il est évoqué le fait qu'il entend des voix. Le fait que ceci soit écrit sur l'ordonnance nous permet rapidement d'évoquer ce sujet avec l'ensemble de la famille. Les professionnels restent surpris de ne pas observer

⁵³ Extrait d'un rapport de MJIE du 18 juin 2015, écrit par la psychologue formée à la clinique transculturelle.

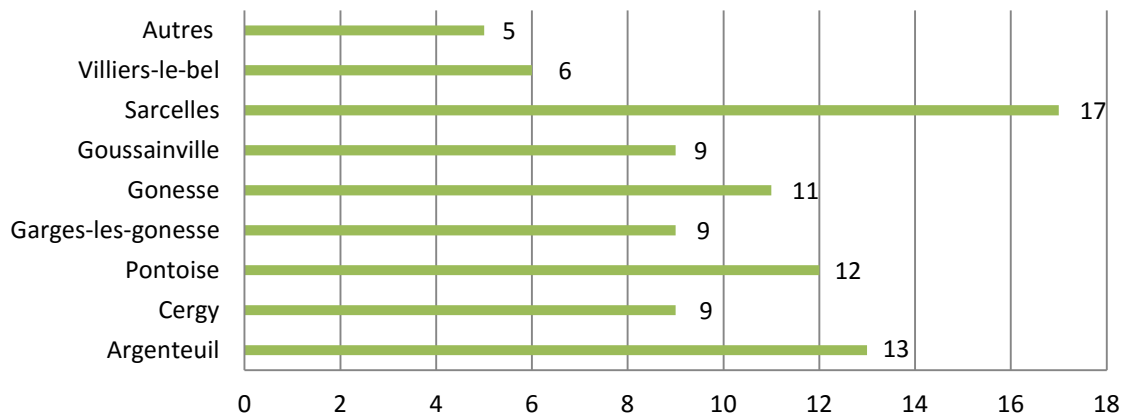
d'autres troubles habituellement associés aux hallucinations auditives. Cette famille, d'origine haïtienne, est très occidentalisée. Monsieur a vécu lors de sa petite enfance à Haïti, Madame est née en France, ses parents viennent d'Haïti. Il nous faudra plusieurs entretiens, le temps d'écouter cette famille d'une façon plus « classique » pour ensuite aborder en individuel les croyances qui pourraient sous-tendre l'existence de ces voix. Nous comprenons que le sujet n'a jamais été évoqué en famille. Chacun des parents disent ne pas vouloir y croire. L'adolescent, en entretien individuel, fait peu de lien avec les croyances du pays d'origine mais il se pose tout de même des questions.

Selon Marie-Rose Moro, même si beaucoup de familles disent ne pas croire les croyances du pays d'origine, les rituels restent efficaces, présents. On peut ne pas croire mais être structuré par une autre représentation, par une logique culturelle. Pour cette famille d'origine haïtienne, au fur et à mesure des entretiens, une logique traditionnelle se dessine : le père de l'adolescent nous explique qu'avec sa mère ils ont fui Haïti pour se protéger de son père qui était Hougan, c'est-à-dire un chef spirituel de la religion vaudou. Le fait d'aborder les croyances traditionnelles permet de comprendre que Monsieur se demande si les esprits ne sont pas responsables de ses propres difficultés et de celles de son fils. Ceci nous permettra entre autre de revenir sur l'arrivée de Monsieur en France. Notre rôle n'est pas de rentrer dans ce qui est de l'ordre de la « magie », du « démoniaque » mais de pouvoir l'entendre, de ne pas passer à côté de ce qui a du sens pour ces personnes. Monsieur sera très surpris et très reconnaissant que l'on ait pu entendre et pris en compte cette logique bien qu'il souligne qu'il ne veut pas y croire. Il s'agira de pouvoir parler de ces représentations et l'arrivée de Monsieur en France pour que l'adolescent entende et mette des mots sur ce qui jusqu'ici était un non-dit. A travers ces croyances, nous ferons une tentative de mettre en mouvement la famille, en intégrant la grand-mère paternelle à ce travail, pour qu'elle tente de réfléchir à la possibilité de protéger cet adolescent des voix qu'il peut entendre⁵⁴.

Les informations préoccupantes sont d'origines diverses : scolaires pour 123 mineurs, 15 ont été signalés par le 119 et 96 par les services médicaux-sociaux (crèches, PMI, Centres Médico-Psycho-Pédagogique (CMPP), services sociaux).

⁵⁴ Extrait d'un rapport de MJIE du 06 janvier 2015, écrit par la psychologue formée à la clinique transculturelle.

Nombres d'informations préoccupantes scolaires par commune



Ce tableau illustre les villes dont les établissements scolaires ont formulé des informations préoccupantes établies au bénéfice, uniquement, des mineurs migrants soit 91 mineurs concernés.

Suite à un signalement scolaire, les familles migrantes, une fois sur deux, rapportent au Juge des enfants lors de la première audience (ordonnancement de la MJIE) et à notre service qu'ils n'ont pas été convoqués par le directeur de l'établissement scolaire et qu'ils n'ont pas été informés des éléments du signalement. A l'inverse certains ont tenté un échange avec les responsables d'établissements en prévenant de leur absence au pays et de l'organisation prévue pendant celle-ci et ont vécu le placement de leurs enfants. Il ne s'agit pas ici de prendre parti pour un des acteurs ni de porter un jugement mais bien de comprendre l'origine des crispations. Pour avoir échangé avec la directrice et son adjointe du service social de l'inspection académique de Pontoise, elles reconnaissent la disparité des signalements d'un établissement à un autre « *selon l'équipe enseignante, des établissements vont signaler au moindre signe d'autres au contraire n'alerteront jamais⁵⁵* » et également sur la manière de faire : « *certainement par manque de connaissance de la langue et par manque de temps⁵⁶* ». Elles pourront également me dire : « *vous intervenez mais les enseignants nous font le retour qu'ils n'ont pas connaissance des conclusions de cette intervention et de ce qu'ils peuvent faire⁵⁷* ».

Les éléments des informations préoccupantes scolaires, le plus souvent sont les violences à l'école, le manque d'hygiène, les troubles du comportement, la non mobilisation des parents, des griffures ou hématomes sur le corps, des vêtements non adaptés à la saison. L'investigation avec l'approche transculturelle permet de débloquent certaines crispations familiales qui sont reprises lors de l'audience avec le Juge des

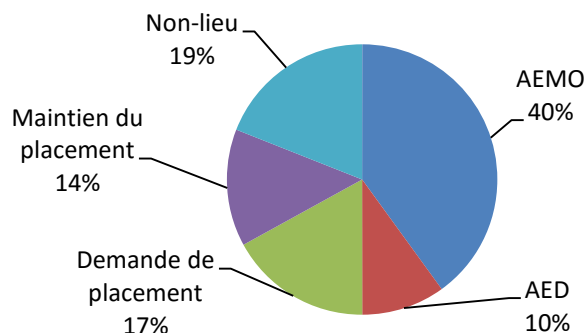
⁵⁵ Entretien avec Mesdames JAMME et DUFOREZ, à l'inspection académique le 30 juin 2016.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

enfants, mais qu'en est-il des retours faits à l'école ? Comment les parents après un parcours judiciaire peuvent retrouver la confiance envers l'établissement scolaire, lieu d'ancrage et d'intégration pour leur enfant dans le pays d'accueil ? Je fais le constat qu'au-delà de prendre contact avec les enseignants des écoles pendant l'investigation, il y a certainement à penser et à créer un espace de parole, entre l'école, la famille et le service comme acteur de tiers, en restant dans nos missions d'investigation.

Les préconisations proposées aux magistrats pour l'année 2015



Les préconisations transmises au Juge des enfants, sont l'élaboration de réflexions de l'équipe pluridisciplinaire basée sur des références théoriques, des formations professionnelles, des échanges formels et informels et de la prise en compte de l'opinion de chaque professionnel afin de rédiger une conclusion la plus adaptée possible pour le devenir de l'enfant. Nous avons un panel de préconisations possibles dont j'ai fait ressortir les principales : la MJIE a permis de lever les inquiétudes initiales et de proposer un non-lieu c'est-à-dire un arrêt de toute aide aussi bien administrative que judiciaire. Soit, nous percevons encore des fragilités qui relèvent d'une aide éducative en protection administrative soit elles sont plus importantes avec des éléments de danger alors elle sera judiciaire. Dans les situations où le danger est avéré et imminent, sans évolution de la situation familiale alors nous préconisons un placement ou le maintien d'un placement. Pour l'année 2015, les Juges des enfants ont suivi les préconisations du SIE à 91%. Ce qui laisse penser que les magistrats s'appuient fortement sur notre travail d'investigation. En effet, suite à diverses rencontres avec eux, ils ont pu me faire les retours suivants : *« votre MJIE m'éclaire parfaitement », « votre rapport était complet et en audience j'ai pu relire certains paragraphes », « il y a une vraie plus-value dans vos rapports ».*

L'investigation est au cœur de nos missions au quotidien, c'est pourquoi je vais exposer les contours de ce savoir-faire et le questionner en lien avec la problématique exposée.

2.2 L'investigation judiciaire

Le service est missionné pour réaliser des investigations judiciaires. Lors de mes diverses participations aux colloques, organisés par la Fédération Nationale des Services Sociaux Spécialisés (FN3S) qui accueillent les responsables des services d'investigations exerçant sur tout le territoire français, j'ai pu observer et échanger sur les différentes pratiques institutionnelles d'investigation. Je constate qu'il y a autant de façon de mettre en œuvre l'évaluation qu'il y a d'équipes différentes. Cependant, l'intérêt supérieur de l'enfant reste au cœur des préoccupations de tous les professionnels.

2.2.1 La Mesure Judiciaire d'Investigation Educative

Notre service est mandaté pour réaliser des MJIE aussi bien au civil qu'au pénal. Nous réalisons 90% de MJIE au civil, dans le cadre d'une procédure d'assistance éducative selon les articles 375 et suivants relatifs à l'assistance éducative que je détaillerai plus loin. Lorsque la MJIE s'applique au pénal selon l'ordonnance 45⁵⁸, elle est alors en lien avec un délit réalisé par le jeune. Lorsque nous effectuons ces mesures, je fais intervenir un éducateur spécialisé du service d'investigation et un éducateur spécialisé du service de la réparation pénale afin de mettre en évidence le côté pénal de cette MJIE. L'éducateur spécialisé intervenant sur le registre pénal a la mission d'évaluer les capacités du jeune à prendre en considération ses responsabilités par rapport à l'acte commis et à la victime.

Selon la circulaire d'orientation de la PJJ, « *la MJIE doit recueillir des éléments sur la personnalité du mineur, sur sa situation familiale et sociale et sur le sens des actes qu'il pose ou qu'il subit. Elle s'attache à évaluer la situation d'un mineur et à apprécier notamment les conditions d'exercice de l'autorité parentale et ses effets vis-à-vis de l'enfant. Les informations et les préconisations contenues dans le rapport écrit doivent permettre au juge de vérifier si les conditions d'une intervention judiciaire sont réunies et de proposer si nécessaire des réponses en termes de protection et d'éducation, adaptées à la situation des intéressés*⁵⁹ ».

⁵⁸ Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante.

⁵⁹ La circulaire d'orientation de la PJJ du 31 décembre 2010, relative à la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative (NOR : JUSF1034029C).

2.2.2 Les concepts de l'évaluation pour garantir l'intérêt supérieur de l'enfant

Avant de penser à une nouvelle méthodologie d'intervention auprès des jeunes migrants, je vais développer trois concepts fondamentaux sur lesquels s'appuient les réflexions de l'équipe afin de garantir l'intérêt supérieur de l'enfant.

A) L'objectivation

L'investigation, par la complexité de ses actions menées sur l'humain vient questionner constamment le professionnel sur « comment faire ? » et « pourquoi faire ? ». Ces questions essentielles portent sur le sens de l'action à mener. Par les spécificités des mineurs accueillis, les problématiques familiales, la question du sens est primordiale. Auprès des familles migrantes, dont la compréhension est plus difficile, le sens donner à l'action est d'autant plus renforcé par la notion d'adhésion de la famille. Cette notion va en contre-sens de l'action initiale d'évaluation. Cependant, pour ces personnes fragilisées par leur parcours migratoire, il me semble nécessaire d'être dans une démarche d'alliance. *« Lorsque l'on fait « alliance » avec quelqu'un, on se positionne en « allié » c'est-à-dire en tant que personne qui apporte son aide et son soutien. C'est là tout l'enjeu de l'accompagnement social. Cette position est ainsi plus favorable à l'établissement d'une relation d'aide, qui nécessite dès la rencontre avec l'autre, de créer les conditions adéquates pour entrer en lien et établir un espace de communication possible⁶⁰ »*. Les éducateurs spécialisés dès le premier entretien peuvent savoir si les parents vont faire alliance ou pas. C'est un élément d'évaluation très important. Mais se positionner face aux familles et évaluer la véracité de leurs propos est toujours un acte difficile, qui questionne et modifie constamment les postures professionnelles.

Francis ALFÖDI⁶¹, définit l'objectivation ainsi : *« l'évaluation en protection de l'enfance doit renoncer à l'objectivité, parce qu'elle a trait à l'humain. La subjectivité omniprésente et l'intuition professionnelle influencent fortement le jugement, le sens clinique, l'éthique professionnelle. La subjectivité entre dans les composantes indissociables de l'évaluation. L'objectivation optimise l'évaluation, parce qu'elle évite l'illusion d'une vérité absolue. L'objectivation évite le piège et favorise la solution tierce. Elle permet d'appréhender les résultats de l'évaluation comme des perspectives et non comme des fins⁶² »*. En effet, la finalité de l'investigation est de pouvoir proposer des pistes qui nous semblent les plus appropriées pour l'enfant. Le deuxième temps de synthèse est justement là pour nous

⁶⁰ ASSAF S., juillet 2014, « La Médiation transculturelle : outil d'évaluation en protection de l'enfance, *Journal du droit des jeunes* » N°337, p.16-22, [en ligne], [visité le 20.08.2016], disponible sur internet : <http://www.cairn.info/revue-journal-du-droit-des-jeunes-2014-7-page-16.htm>.

⁶¹ Francis ALFÖLDI est consultant en méthodologie d'évaluation.

⁶² ALFÖLDI F., 2015, *Evaluer en protection de l'enfance*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod, 292 p.

amener à penser des perspectives d'avenir. C'est aussi le lieu où l'éthique professionnelle prend toute sa place. L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ANESM), dans sa recommandation des bonnes pratiques professionnelles relative au questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, définit le terme ainsi : « *au plan institutionnel, il s'agit d'une réflexion collective associant une pluralité de points de vue (usagers, proches, représentants d'usagers, professionnels, personnes ressources...) déclenchée par des situations concrètes singulières où entrent en contradiction des valeurs ou des principes d'intervention*⁶³ ». En tant que directrice et animatrice des temps de synthèse, je suis garante du maintien de l'objectivation en tenant compte de l'éthique professionnelle indispensable dans l'élaboration de préconisations adaptées pour l'enfant. Cependant, cette pratique est interne, isolée, et mériterait à mon sens d'être enrichie par d'autres regards de l'association, au vue de la complexité des questions auxquelles nous sommes confrontés. Lors d'un prochain comité de direction, animé par le directeur général et en présence des 2 directrices et de la responsable administrative et financière, j'aborderai la question de la mise en place d'une instance de réflexion éthique⁶⁴ au sein de l'association. En effet, cet espace permettrait de questionner les pratiques professionnelles au regard des valeurs associatives, de garantir une action d'accompagnement et d'évaluation cohérente, dans le respect de l'intérêt de l'enfant.

B) La problématique

Cette phase est primordiale car elle permet de dégager la teneur de la mise en danger. En protection de l'enfance, la problématique se centre sur l'enfant afin de préserver son intérêt. Le professionnel est amené à pouvoir poser une problématique familiale rattachée à un concept ou une théorie éducative ou psychologique afin de déterminer le problème et y trouver des préconisations adaptées basées sur les ressources et les dysfonctionnements familiaux. Je constate que cette phase d'investigation est assez difficile à réaliser par les professionnels éducatifs qui ont des difficultés à théoriser et analyser les situations familiales. Mon rôle est justement, lors des temps de synthèse de décentrer l'éducateur spécialisé des éléments factuels qu'il a pu recueillir et de le questionner sur la problématique mise en lien.

⁶³ ANESM, octobre 2010, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles* « Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

⁶⁴ Ibid.

C) L'implication

Ce terme peut être défini ainsi « *l'implication est ce par quoi nous tenons à l'existence, aux événements, à notre propre vécu. Selon les cas, le terme implication revêt des sens plus logique, plus psychologique, plus juridique ou plus sociologique. D'une part, nous sommes tous libidinalement impliqués par nos « structures » psychiques, elles-mêmes combinaisons d'inné et d'acquis. D'autre part, nous sommes socialement impliqués par nos appartenances, nos classes d'origine, nos statuts, etc.*⁶⁵ ». Francis ALFÖLDI complète les propos par ceci : « *l'évaluation de l'implication porte un éclairage sur les référents implicites. Au cœur de l'évaluation, elle analyse l'impact des rétro-actions affectives de l'intervenant sur la famille. Les problèmes d'implication génèrent des contre-attitudes dont les formes varient comme les dérives de la banalisation et la dramatisation*⁶⁶ ». Afin d'éviter ces écueils, le service propose des instances formelles telles que les synthèses, l'analyse des pratiques, les temps d'échanges avec les psychologues. Des temps informels entre tous les professionnels psycho-éducatifs et cadres s'effectuent naturellement. Ils permettent de réfléchir sur les notions de transfert et de contre-transfert⁶⁷ en prenant en compte les émotions renvoyées par les problématiques familiales sur les professionnels et inversement.

D) La prospective

La dimension prospective apporte une ouverture au décours de l'investigation. Elle ouvre sur de nouvelles orientations lorsque la famille s'est investie et devient même un outil dynamique lorsque celle-ci se met en mouvement. La MJIE est une évaluation prospective visant des perspectives d'actions. Comme le dit Jean-Marie BARBIER, « *l'évaluation prospective doit conduire à la formulation de nouvelles idées, de nouvelles propositions, de nouveaux projets*⁶⁸ ». La finalité de la MJIE est caractérisée par des préconisations du SIE qui sont ni figées (décisions du Juge des enfants), ni subies (entretien de restitution au service pour énoncer aux familles les préconisations avant l'audience) mais bien des pistes d'actions et d'améliorations de la situation familiale. Deux exemples, nous pouvons préconiser une AED qui demandera à la famille de faire elle-même les démarches d'aides, ou si nous préconisons un suivi psychologique pour l'enfant, les parents devront se mobiliser.

⁶⁵ ARDOINO J., BERGER G., 1989, *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*, Paris : ANDSHA, 239 p.

⁶⁶ ALFÖLDI F., 2015, *Evaluer en protection de l'enfance*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod, 292 p.

⁶⁷ Termes psychanalytiques fondés par Freud, psychanalyste.

⁶⁸ BARBIER J.-M., 1985, *L'évaluation en formation*, Paris : PUF, 311 p.

L'investigation judiciaire est une action éducative complexe avec un vocabulaire spécifique comme nous venons de le voir. Mon projet s'orientant sur les mineurs migrants ou issus d'un parcours migratoire, il me semble intéressant de faire le point sur quelques notions autour des cultures afin de s'accorder sur un vocabulaire commun.

2.2.3 Une intervention complexe dans un temps imparti

La MJIE, au civil, est une mesure judiciaire complexe car comme nous l'avons vu dans la première partie, elle se distingue des évaluations prévues par la loi de protection de l'enfance du 5 mars 2007. En effet, elle intervient dans un cadre contraint où les familles ne peuvent donc pas s'y opposer contrairement à l'investigation administrative. Elle est non susceptible d'appel⁶⁹. Au-delà de recueillir des éléments de l'histoire familiale dans un contexte de contrainte judiciaire, nous devons répondre également à l'exigence de la MJIE qui est définie par l'application de la pluridisciplinarité dans un délai de 6 mois⁷⁰.

Dans une démarche stratégique et afin d'adapter nos pratiques professionnelles, j'ai effectué une étude comparative auprès des autres services d'investigation du Val d'Oise sur le fonctionnement de la pluridisciplinarité :

- La PJJ fait intervenir trois professionnels de formations différentes (éducateurs spécialisés, assistantes sociales et psychologues) auprès des familles lors d'entretiens différenciés. Des temps de synthèses cliniques fondent la réflexion de leur évaluation.
- A l'inverse, le SIE de l'association La Sauvegarde pratique différemment : l'éducateur spécialisé évalue seul les différents domaines du fonctionnement familial et rencontre la psychologue lors de moments formels et informels afin de soutenir la réflexion éducative. Deux temps de synthèse viennent compléter cette réflexion.
- La mise en œuvre de la MJIE au service a été pensée sur un fondement de co-intervention des professionnels que nous ne retrouvons pas dans les autres services du département. Cette co-intervention fait partie de la culture du SIE (IOE effectuée en co-intervention) et j'ai souhaité la préserver et l'adapter aux contraintes de la MJIE. La co-intervention consiste de la part des professionnels (éducateur spécialisé et psychologue voire le médecin psychiatre) d'intervenir de façon concomitante lors d'entretiens familiaux. Deux temps de synthèse en présence de trois éducateurs spécialisés, une psychologue, le médecin psychiatre, les stagiaires (éducatrice spécialisée et/ou psychologue et/ou chef de service) et animé par un cadre, permettent de réfléchir à la situation d'un mineur.

Afin de pallier aux contraintes de temps, aux moyens humains et budgétaires restreints tout en maintenant la co-intervention professionnelle, j'ai engagé avec l'équipe, un travail

⁶⁹ BARBIER J.-M., 1985, *L'évaluation en formation*, Paris : PUF, 311 p.

⁷⁰ Note d'orientation du 30 septembre 2014 de la protection judiciaire de la jeunesse NOR : JUSF1423190N.

de réflexion autour du déroulé de la MJIE en y intégrant les attendus de la loi, le besoin des enfants et le maintien du bien-être des professionnels. Le temps est un facteur récurrent qui impacte fortement le déroulé de la mesure. En effet, des familles même sous la contrainte judiciaire ne se présentent pas, ou ont besoin d'être sollicitées de nombreuses fois avant de se présenter dans nos locaux. Ceci demande aux professionnels d'adapter sans cesse la MJIE en réalisant différemment le travail prévu initialement. Ces modifications peuvent entraîner des frustrations de la part des professionnels et maintenir des inquiétudes de danger quant à l'accueil de l'enfant dans sa famille. Quelle que soit la réalisation du déroulé, l'équipe pluridisciplinaire doit me rendre un rapport écrit de l'évaluation trois semaines avant la date d'échéance afin que j'en prenne connaissance et le valide. Légalement, le rapport doit être déposé dans le cabinet du Juge des enfants 15 jours avant la date d'échéance. Ainsi, dans ce laps de temps, les parties opposées préparent leur défense (avocat, famille), c'est ce que l'on appelle le principe du contradictoire dans le domaine judiciaire.

2.2.4 Le déroulement de la mesure à repenser

Aujourd'hui, l'équipe effectue les missions d'investigations sur la base d'un déroulement pensé et formalisé sous la forme d'un schéma synthétique (cf : Annexe III) élaboré par moi-même lors de la formation interne menée par la FN3S à laquelle toute l'équipe a participé afin d'échanger sur les contours législatifs et les contenus de la MJIE ainsi que les concepts d'évaluation. Après un an de pratique, j'ai souhaité que tous les professionnels du service bénéficient de deux jours de formation afin d'enrichir notre propre réflexion. Les échanges m'ont permis d'élaborer ce graphique qui est une pièce maîtresse de l'investigation. Sur l'échelle du temps, les actions de chaque intervenant sont stipulées. Je retiendrai, ici, les plus importantes : les éléments au tribunal, la visite au domicile, les deux temps de synthèses, les entretiens individuels ou en binôme entre les différents professionnels, les temps formels, les contacts avec les partenaires et la rédaction du rapport. Lors de la première synthèse, l'éducateur référent de la mesure informe l'équipe des actions déjà menées. Ainsi, je questionne les intervenants sur les pistes d'actions d'évaluation à dégager et quelles formes d'interventions seront les plus pertinentes. Après avoir entendu les propositions, je confirme ou infirme en proposant ma stratégie d'intervention. Ce schéma permet à tous les professionnels et nouveaux arrivants de se référencer à la pratique d'évaluation du service. Il est intégré dans le projet de service avec le déroulé explicatif. Pour ma part, c'est un outil qui garantit et balise les pratiques professionnelles. L'équipe est sans cesse dans l'adaptabilité et la souplesse afin d'arriver au bout des 6 mois à obtenir suffisamment d'éléments de préconisation pour que le juge puisse prendre sa décision.

Mais qu'en-est-il pour les familles migrantes ? Car penser un système d'intervention spécifique au sein des établissements scolaires va nécessairement modifier l'organisation de l'évaluation telle que décrite ci-dessus.

2.3 Quelques notions clés : culture, interculturalité, transculturel

2.3.1 La définition de la culture

Je retiendrai la définition suivante : « *la culture est un ensemble complexe qui inclut savoirs, croyances, arts, positions morales, droits, coutumes et toutes autres capacités et habitudes acquis par un être humain en tant que membre d'une société*⁷¹ ». La migration amène des diversités de traditions et de coutumes à l'intérieur des sociétés : c'est ce qu'on appelle diversité culturelle.

Dans toutes les situations familiales que nous rencontrons, les enfants migrants ou issus d'un parcours migratoire sont confrontés directement ou indirectement à plusieurs modèles culturels et doivent se construire avec cette diversité. Marie-Rose MORO définit la culture « *comme un système d'interprétations, complexe et sublime, qui oublie qu'il en est un ; ce n'est, en aucun cas, un instrument objectif. C'est sans doute comme cela qu'on accède à l'universalité psychique*⁷² ». Les parents issus de la migration ont une richesse et une variété de manières de faire qui les alimentent : celle d'ici (du pays d'accueil) et de là-bas (du pays d'origine). C'est à partir de cette diversité culturelle et de l'universalité psychique que nous allons orienter l'investigation judiciaire en imaginant de nouvelles perspectives pour assurer le parcours de l'enfant avec le moins de rupture possible.

2.3.2 De l'interculturel à « l'approche transculturelle⁷³ »

Dans l'objectif de créer un nouvel outil dans l'évaluation judiciaire adapté aux mineurs migrants et à leur famille, nous avons vu qu'il était important de prendre en compte leurs cultures. L'approche sur laquelle nous allons nous appuyer s'oriente sur la notion d'interculturelle en tant que démarche dynamique : « *c'est la volonté de créer un ordre dynamique dans ce qui peut être une source de conflits et de tensions*⁷⁴ ». L'idée fondamentale de cette approche est que l'on puisse comprendre, identifier et réguler les malentendus existants qui les ont amenés à cette situation juridique. Je m'appuierai sur le travail de Marie-Rose MORO et de l'approche transculturelle qui « *tente précisément de*

⁷¹ OTT H., BITTL K., décembre 2014, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, Lyon : Chronique Sociale, 437 p.

⁷² MORO M-R., 2010, *Nos enfants demain, Pour une société multiculturelle*, Paris : Odile Jacob, 247 p.

⁷³ Approche transculturelle selon la définition de MORO M-R.

⁷⁴ VERBUNT G., 2011, *Manuel d'initiation à l'interculturel*, Lyon : Chronique Sociale, 107 p.

mobiliser les possibilités du sujet en s'appuyant sur les ressources migratoires, mais aussi sur la nouvelle liberté que la personne peut conquérir dans la migration. Chaque culture à ses forces, ses faiblesses et ses apories. D'où la possibilité, pour celui qui migre, de compter sur ce qui est bon pour lui ici, là-bas et aussi entre les deux⁷⁵ ».

Afin de ne pas référencer uniquement l'approche transculturelle aux travaux de Marie-Rose MORO, je la compléterai par la définition de Gilles VERBUNT⁷⁶ qui la définit ainsi : *« l'appréhension de la culture telle que la définit l'approche transculturelle nous permet de nous libérer des carcans des stéréotypes nationaux et de devenir des êtres vivants dans des maillages relationnels. L'approche transculturelle nous permet de placer la culture dans un contexte pédagogique. Dans un environnement pédagogique, la culture peut être d'une part une instance permettant d'expliquer la façon de penser, de sentir et d'agir d'individus dans un groupe et d'autre part un sentiment d'appartenance à un groupe⁷⁷ ».*

C'est à partir de cette approche pédagogique que nous allons penser un espace transculturel en dehors de notre service pour créer une dynamique entre l'école et les familles. Mais encore faut-il saisir l'impact de la migration et ses enjeux sur les fonctions parentales qui sont justement remises en question.

2.4 L'impact de la migration sur la parentalité

Les orientations politiques ont bien conscience qu'il est nécessaire de mettre en place des actions spécifiques de soutien en direction des parents migrants et essentiellement en lien avec le domaine scolaire. Rappelons que la scolarité est un enjeu d'autant plus primordial pour les familles migrantes qu'elle signe la réussite de leur intégration dans le pays d'accueil, réussite projetée et portée par l'enfant.

2.4.1 Les trois orientations politiques en direction des parents migrants

Elles ont permis de mettre en place des actions fortes depuis les années 2000. Au service, l'équipe ne se saisit pas de ces orientations comme conseils à promulguer auprès des familles migrantes par manque d'informations et de connaissances de la législation sur la migration.

⁷⁵ MORO M-R., 2010, *Nos enfants demain, Pour une société multiculturelle*, Paris : Odile Jacob, 247 p.

⁷⁶ VERBUNT G. est Sociologue né au Pays-Bas. Expérience Internationale de journalisme, d'enseignement et de formation. Il a créé « Recherches et Formation » pour la formation d'acteurs sociaux impliqués dans les questions de l'immigration et de l'interculturel.

⁷⁷ VERBUNT G., 2011, *Manuel d'initiation à l'interculturel*, Lyon : Chronique Sociale, 107 p.

A) Le contrat d'accueil et d'intégration en direction des familles

La loi n°2007-1631 du 20 novembre 2007 relative à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile a créé un contrat d'accueil et d'intégration spécifique pour la famille concernée par un regroupement familial. Les deux parents sont signataires de ce contrat et s'engagent à suivre une formation sur les droits et devoirs des parents en France.

B) Ouvrir l'Ecole aux parents pour réussir l'intégration

Le Ministre de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire et le Ministre de l'éducation nationale ont souhaité mettre en place un dispositif expérimental à l'intention des parents migrants afin de faciliter le suivi de la scolarité de leurs enfants et leur intégration dans l'établissement scolaire. Ce projet est formalisé par une circulaire⁷⁸ et se nomme « Ouvrir l'Ecole aux parents pour réussir l'intégration ». Ainsi, l'école propose des formations, qui visent l'acquisition de la maîtrise de la langue française, la présentation des principes de la République et de ses valeurs et une meilleure connaissance de l'institution scolaire, des droits et des devoirs des élèves et des parents⁷⁹.

C) Programme Régional d'Intégration des Populations Immigrées (PRIPI)

Ce dispositif régional régit par une circulaire⁸⁰ rend obligatoire l'élaboration d'un PRIPI afin de « *donner une nouvelle impulsion à la politique publique d'intégration des migrants et d'y associer de façon plus large tous les acteurs locaux, à partir d'une analyse territorialisée des situations et des besoins*⁸¹ ». Ce dispositif ne nous concerne pas dans nos pratiques quotidiennes mais vient soutenir du point de vue des politiques publiques l'intégration des familles migrantes à une meilleure prise en compte au niveau régional.

Les politiques publiques se positionnent pour soutenir les parents issus d'un parcours migratoire car exercer les fonctions parentales dans un nouveau pays avec des codes culturels différents, peut devenir complexe. Au SIE, nos actions se manifestent très vite par une aide à la parentalité qui est mise au bénéfice de l'investigation. Le soutien à la parentalité fait partie du quotidien des professionnels. En revanche, il est bien plus difficile de faire la distinction entre déviance parentale ou impact de la migration sur l'application des fonctions parentales. C'est ce que je vais tenter de comprendre en définissant la parentalité et les facteurs d'impact de la migration.

⁷⁸ Circulaire n° 2008-102 du 25/07/2008.

⁷⁹ Données émanant de l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII).

⁸⁰ Circulaire NOR IMI/C/09 00053C du 7 janvier 2009.

⁸¹ Ibid.

2.4.2 La parentalité et la migration : une réalité complexe

Les éducateurs spécialisés, les psychologues et le médecin psychiatre en recevant les parents travaillent quotidiennement avec la notion de la parentalité.

A) La notion de parentalité

Cette notion apparaît par la pionnière, Thérèse BENEDEK⁸², qui dans les années 50, introduit le terme « Parenthood ». Puis, Paul-Claude RACAMIER⁸³, introduira les termes de « maternalité », « paternalité » et « parentalité ». Le concept de parentalité « vise à englober l'ensemble des problématiques rencontrées dans l'accès et l'exercice de la fonction parentale⁸⁴ ».

Je vais m'appuyer sur le « Groupe d'Appui à la Protection de l'Enfance⁸⁵ (GAPE)» qui produit des travaux en termes d'évolution de la protection de l'enfance. Il qualifie la parentalité comme « l'ensemble des façons d'être et de vivre le fait d'être parent. Au-delà du statut juridique conféré par l'autorité parentale, elle est un processus qui conjugue les différentes dimensions de la fonction parentale : matérielle, affective, morale et culturelle. Elle qualifie le lien entre un adulte et un enfant, quelle que soit la structure familiale dans laquelle il s'inscrit, dans le but d'assurer le soin, le développement et l'éducation de l'enfant. Cette relation adulte/enfant suppose un ensemble de fonctions, de droits et d'obligations (morales, matérielles, juridiques, éducatives, culturelles) exercés dans l'intérêt supérieur de l'enfant en vertu d'un lien prévu par le droit (autorité parentale, enfant confié à un tiers)⁸⁶ ». Dans le travail mené par le GAPE, il ressort que le concept de parentalité a un quadruple intérêt :

- « Il envisage les différentes obligations parentales et a contrario toutes les formes de manquements, de défaillances, désarroi dans la fonction parentale, sans les enfermer dans une sanction civile ou pénale,
- Il est neutre, sans effet stigmatisant, il permet d'abandonner la terminologie des « bons » ou « mauvais » parents pour valoriser les fonctions, compétences et ressources parentales,
- Il ouvre toutes les possibilités de soutien ou d'accompagnement,
- Il favorise une logique de partenariat et de coéducation⁸⁷ ».

⁸² BENEDEK T., médecin et psychanalyste américaine dans les années 50.

⁸³ RACAMIER P-C., médecin psychiatre français.

⁸⁴ FNARS, Guide de bonnes pratiques de soutien à la parentalité, Paris, FNARS, 2009, 196p.

⁸⁵ Créé à l'initiative de la Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant (CNAPE) et constitué d'acteurs de la protection de l'enfance.

⁸⁶ Groupe d'Appui à la Protection de l'Enfance, *La parentalité*, avril 2011.

⁸⁷ Ibid.

Maintenant que j'ai détaillé ce concept, il m'amène à faire des liens avec nos pratiques. Le concept de parentalité, en investigation, se fonde sur la qualité de la relation parents/enfant, point essentiel pour lequel le Juge des enfants nous mandate. Toutefois, nous apportons une vigilance dans nos observations concernant les diverses interactions familiales au vu des transformations de la famille aujourd'hui. En se centrant sur l'intérêt supérieur de l'enfant, nous ne limitons pas la parentalité aux relations parents/enfants et prenons en compte toutes autres relations familiales comme la fratrie et les relations intergénérationnelles. Et ce d'autant plus, pour les familles migrantes. De nombreuses familles ne peuvent maintenir les relations familiales parents/enfants en raison du long voyage qu'est la migration. Dans la plupart des cas, le père arrive seul. Il est rejoint quelques mois plus tard voire des années par la mère. Puis, une tante, un oncle ou les grands-parents, en attendant le regroupement familial, élève l'enfant et tente de maintenir les liens familiaux. Les retrouvailles peuvent être vécues difficilement, voire se transformer en échec.

B) La migration : une expérience singulière affectant la fonction parentale

Comme je viens de l'énoncer, le parcours migratoire a des effets sur le système familial et rend vulnérables les familles. Cette problématique est centrale pour l'accompagnement des enfants qui sont reçus au service. Je vais argumenter mes propos en m'appuyant sur la recherche effectuée par l'Observatoire Régional de l'Intégration et de la Ville (ORIV). Ces travaux⁸⁸ se fondent sur des observations de familles migrantes habitant dans le Bas-Rhin. Il ressort que la migration est unique et profondément marquée par la diversité dans les origines géographiques, les situations sociales, personnelles et familiales, les parcours migratoires et les projets familiaux ou professionnels. Pour autant, la migration entraîne au moins trois types d'effets similaires :

- « Une restructuration de la famille ainsi qu'un remaniement de l'implication de chacun de ses membres : la migration revisite les attentes, redéfinit les rôles, d'autant que les repères culturels, souvent implicites, du groupe de référence ne peuvent plus être mobilisés de la même manière.
- Une rupture du cadre culturel : la migration remet en question les repères, les codes dans la mesure où ils ne sont plus portés par le groupe. La migration implique la production d'un nouveau système de signes et de sens.

⁸⁸ ORIV, juillet 2012, Dossier thématique, *L'impact de la migration sur la parentalité : réalité ou représentations ? Dossier thématique*, Alsace, 65 p.

- Une remise en cause des modalités de transmission mais aussi de l'évidence même de ce qui est transmis : les parents migrants se voient confrontés, encore plus que les parents natifs, à la question des transmissions⁸⁹».

Nous retrouvons dans les familles que nous accueillons les effets évoqués ci-dessus qui vont impacter leurs fonctionnements familiaux et leurs fonctions parentales. Certains parcours migratoires vont entraîner des difficultés supplémentaires auprès des parents dans l'exercice de leurs fonctions parentales. Ils migrent sous la contrainte pour des raisons d'événements traumatiques, ou quittent leur pays avec l'espoir qu'ailleurs il y aura le bonheur ; ils quittent leur maison, leur langue, leurs repères pour aller dans « un autre monde ». Toutes ces modifications peuvent bien se vivre ou au contraire, être propice à la manifestation de fragilités psychologiques, de vulnérabilités voire de traumatismes.

Je vais explorer plus particulièrement deux freins auxquels nous sommes confrontés tout comme l'école avant nous.

C) Des difficultés liées aux dimensions linguistique et culturelle

Je vais mettre en évidence ces deux dimensions en lien avec les familles et les enfants que nous accueillons.

- La dimension linguistique :

Cette dimension est importante car les parents qui arrivent en France sans maîtriser la langue française peuvent très vite être confrontés à des difficultés. Il ne s'agit pas uniquement de comprendre la signification des mots mais de comprendre les modes de fonctionnement de la société française. La plupart des enfants scolarisés, vont rapidement intégrer le français. Ils peuvent être soutenus par le Centre Académique pour la Scolarisation des enfants Allophones Nouvellement Arrivés et des enfants issus de familles itinérantes et de Voyageurs (CASNAV) qui est situé à l'inspection académique du Val d'Oise. Ce dispositif a pour mission d'accompagner la scolarisation des élèves nouvellement arrivés en France qui n'ont pas une maîtrise suffisante de la langue française et des enfants du voyage⁹⁰. La dimension linguistique peut soit impacter les fonctions parentales en positionnant l'enfant à une place de traducteur de ses parents avec une sur-responsabilisation. A l'inverse, des enfants peuvent ne pas « rentrer » dans l'apprentissage de cette nouvelle langue ce qui inquiète rapidement les enseignants. Au SIE, des parents ont pu nous rapporter que l'école leur avait prodigué de ne plus parler à leur enfant dans la langue maternelle mais plutôt de favoriser le français. Les propos de

⁸⁹ Données d'après les travaux de l'ORIV.

⁹⁰ Les missions des CASNAV sont définies dans la circulaire n°2012-143 du 2-10-2012 (BOEN spécial n°37 du 11 octobre 2012).

Marie-Rose MORO contrebalancent ce positionnement. Elle dit que « *pour grandir, il faut se sentir protégé par la langue maternelle*⁹¹ ». Partant du constat qu'il y a des controverses, les professionnels du service pensent qu'il est nécessaire d'entendre les points de vue de l'école et de la famille afin de comprendre les résistances et les modes de vie des familles.

- La dimension culturelle :

Les enfants et les familles venus *d'ailleurs*⁹² ont tous leurs propres cultures caractérisées par leurs croyances, leurs valeurs, leurs normes, leurs modes de vie mais aussi leurs façons de penser, de sentir et de communiquer. Cette différence culturelle impacte les repères et la communication. Lorsque les parents n'ont pas su ou pu rentrer en communication avec les enseignants et inversement, l'école n'a pas su ou pu prendre en considération la dimension culturelle dans les problèmes rencontrés alors une information préoccupante vient comme un couperet rompre toutes possibilités de communication.

D) La migration : un impact sur les transmissions

Dans toute investigation éducative et pour toute famille, chaque travailleur social utilise systématiquement le génogramme⁹³ auquel il a été formé. Cet outil formalisé par une représentation graphique du système familial va permettre d'échanger avec la famille sur ses différents membres, sur la place de chacun et sur les fonctionnements qui se répètent ou pas de génération en génération. L'utilisation du génogramme va devenir un support de réflexion, d'analyse et de ressources dans les préconisations. Il est présenté lors de chaque synthèse par le travailleur social afin que tous les professionnels présents comprennent la dynamique familiale de l'enfant et de la famille élargie. L'organigramme est également l'enjeu des transmissions faites ou pas à l'enfant. Serge LÉBOVICI⁹⁴ écrit « *qu'avoir un enfant ne signifie pas qu'on en est le parent : le chemin qui mène à la parentalité suppose qu'on ait "co-construit" avec son enfant et les grands-parents de ce dernier un "arbre de vie" qui témoigne de la transmission intergénérationnelle et de l'existence d'un double processus de parentalisation-filiation grâce auquel les parents peuvent devenir père et mère*⁹⁵ ».

⁹¹ MORO M-R., 2010, *Nos enfants demain, Pour une société multiculturelle*, Paris : Odile Jacob, 247 p.

⁹² Terme employé par M-R MORO dans son livre *Enfants d'ici, venus d'ailleurs*.

⁹³ Le génogramme est défini comme un instrument d'analyse de la structure familiale. Il permet de donner une image graphique succincte et rapide de la famille souvent répartie sur trois générations. Il met en lumière les filiations et les ruptures de liens, les répétitions transgénérationnelles de comportements de dépendance ou les vulnérabilités. PRENDRE SOIN, <http://www.prendresoins.org/?p=1476>, [consulté le 12/08/2016].

⁹⁴ Serge LÉBOVICI, psychiatre et professeur en psychanalyse.

⁹⁵ LÉBOVICI S., 1999, *L'arbre de vie - éléments de la psychopathologie du bébé*, Toulouse : Eres, 156p.

Nous comprenons que l'impact de la migration sur les transmissions est important dans la mesure où « *la transmission familiale est nécessaire à la construction et au développement de tout être humain. [...] La transmission familiale participe à la construction de la famille en tant qu'unité, avec une unité propre, une histoire, une dynamique. D'autre part, au niveau individuel, la transmission permet à chacun de construire son identité et de s'inscrire dans une filiation, un groupe familial auquel il se sent appartenir et où il peut se sentir fort et protégé*⁹⁶ ». La migration a un impact sur les transmissions en introduisant une rupture du cadre culturel et l'absence à la référence intergénérationnelle.

Je viens d'exposer tous les facteurs liés à la migration qui impactent et fragilisent ces familles au plus profond de leur intimité. Lors des groupes de travail, nos réflexions ont abouti à une nécessité de prendre conscience que ces enfants, ces familles sont différentes et nous amènent à faire autrement. Nonobstant, le changement ne doit pas se faire que dans un sens car les familles migrantes doivent aussi apprendre à vivre dans ce nouveau pays. Il est plus question de créer une passerelle nécessaire à la facilitation d'une meilleure intégration tout en assurant une protection de l'enfant.

2.4.3 La complexité des relations entre les familles migrantes et l'école

La plupart des informations préoccupantes que nous recevons au service proviennent d'une école qui s'est inquiétée parce qu'un enfant est absent, déscolarisé, ne parle pas, ne rentre pas dans les apprentissages, ou parce que lui-même vient délivrer auprès de l'assistante sociale ou de son enseignante des violences, des insultes, des sévices subis de la part de ses parents voire de sa fratrie. Lorsque l'école est dépositaire de ces éléments, le responsable de l'établissement scolaire, très souvent, saisit la cellule de recueil des informations préoccupantes. Nous avons pu constater à de nombreuses reprises, que la famille n'avait pas été avertie au préalable des difficultés rencontrées avec l'enfant ni de l'information préoccupante. Les éléments explicatifs de cette résultante sont flous et il ne serait pas constructif d'être dans un jugement de valeurs des différents acteurs mis en jeu (école et parents migrants).

Ce que nous entendons lors des échanges avec les parents ce sont leurs désirs de vouloir communiquer avec l'école et d'être au plus près de la scolarité de leurs enfants. Ils souhaitent « *des informations, des échanges, de l'accompagnement et de l'apprentissage autour de sujets liés à la scolarité des enfants, au suivi scolaire, au contenu des études et*

⁹⁶ SIMON F. *Le processus de transmission intergénérationnelle. Objets et enjeux de transmission familiale, Conférence du 28 mai 2011 à l'ABMP.*

à l'orientation scolaire ainsi qu'aux relations avec l'école⁹⁷ ». Ce besoin d'investissement scolaire se retrouve d'autant plus chez les parents migrants qu'il est l'enjeu de leur intégration. Ils rencontrent d'importantes difficultés comme l'attente d'un logement, vivre dans un logement précaire, régulariser leur situation, chercher du travail, ne pas parler le français et malgré tout ils souhaitent que leurs enfants réussissent scolairement.

Les crispations relationnelles entre l'école et les parents deviennent l'enjeu, au-delà des questions sur la parentalité, de l'investigation éducative à partir du moment où l'enfant a une protection judiciaire. Jusqu'à présent, lorsque nous sommes inquiets sur les fonctions d'éducation prodiguées à l'enfant nous préconisons une AEMO mais nous n'abordons pas l'essentiel de la question. Par conséquent, l'enfant continue d'aller à l'école et les crispations école-famille perdurent. Tant que les parents ne seront ni écoutés, ni accompagnés dans leurs ressentiments d'injustice et d'incompréhension de l'information préoccupante déposée par l'école, il leur sera difficile de se projeter dans un travail de réflexion éducative envers leur enfant. Même si l'AEMO a pour objectif de soutenir la famille de façon régulière, elle est davantage orientée sur des actions éducatives à mener auprès de la famille dans leur quotidien.

L'investigation éducative du SIE n'est pas là pour faire avec les familles mais pour prendre en compte la reconnaissance de leur singularité dans une finalité d'évaluation judiciaire. Lorsque les familles ne peuvent ni s'exprimer en raison de la barrière de la langue, ni être entendues et ni être comprises dans leurs spécificités et que l'école apporte un enseignement identique pour tous, nous pensons que pendant l'investigation, il est nécessaire de prendre le temps de parler et de médiatiser les points de vue de chacun. Ceci afin de tenter que l'enfant reprenne le chemin de l'école avec plus de sérénité, que la famille exprime ses différences et entendent les codes français et enfin que les préconisations de placement ou « d'acharnement » judiciaire puissent être pensés autrement.

2.4.4 Une différence de culture qui n'explique pas tout

La diversité culturelle, la migration, le parcours migratoire, la différence de langue et les difficultés de transmissions peuvent impacter la fonction parentale. Mais au-delà de prendre conscience de ces obstacles particuliers, je demande aux professionnels de ne pas systématiser les analyses et de rester prudents. Faïza GUELAMINE dit « *s'il est utile*

⁹⁷ CREPIN C. *Le rôle des parents. Attentes et besoins des familles. Actions innovantes dans les réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents*, Dossier d'études, CNAF-DSER, n°144,2011.

de prendre en compte les particularités culturelles des migrants, ces dernières ne constituent qu'une partie des éléments singuliers qui les définissent comme sujet⁹⁸ ».

2.4.5 « Les parents migrants sont aussi de bons parents...⁹⁹ »

Je reprends le titre d'un article de Marie-Rose MORO « *les parents migrants sont aussi de bons parents* » car il me semble important de ne pas stigmatiser et généraliser en pensant que les parents migrants sont dans l'incapacité d'élever leurs enfants en France.

Nos pratiques aujourd'hui, s'orientent vers la prise en compte de la dimension culturelle de la parentalité. Cette dimension permet un point de départ à la création d'une alliance indispensable pour qu'émergent les potentialités familiales. Plusieurs familles sont venues au service en colère contre l'école, le service social, voire le système judiciaire. L'écoute de la diversité culturelle, des rites par le module transculturel a permis d'entendre et de percevoir les capacités parentales enfouies sous des sentiments d'incompréhension. Evaluer une situation avec l'approche transculturelle demande de la part des deux professionnels qui la pratique, de faire évoluer leur manière de penser et afin de se décentrer et de se départir de jugements hâtifs. L'objectif des professionnelles est de reprendre avec les parents : leur histoire natale, le vécu de la migration et l'éducation de leurs enfants dans leur pays d'origine afin qu'ils accèdent à leurs propres perceptions et représentations parentales qui ont été enfouies, en les faisant passer du dedans à ce dehors qui leur fait peur. Marie-Rose MORO cite la métaphore de Michel SERRES¹⁰⁰ « *le tisserand qui travaille à recoudre localement deux mondes séparés [...] par un arrêt subit, la césure métaphorique accumulant les morts et les naufrages : la catastrophe*¹⁰¹ ».

Les professionnels du SIE s'engagent et s'impliquent quotidiennement auprès des enfants et des familles. L'innovation, les expériences professionnelles, les formations *lci et ailleurs*, apportent des éléments de réponses aux familles migrantes et viennent modifier la culture du service.

⁹⁸ GUELAMINE F., *Action sociale et immigration en France. Repères pour l'intervention*, Dunod, Paris 2008, p182.

⁹⁹ Article de M-R MORO, « *Les parents migrants sont aussi de bons parents* » sur http://www.marierosemoro.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=28, [consulté le 08/08/2016]

¹⁰⁰ SERRES M., philosophe, historien des sciences et homme de lettres français, élu à l'Académie française le 29 mars 1990

¹⁰¹ Article de M-R MORO, « *Les parents migrants sont aussi de bons parents* » sur http://www.marierosemoro.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=28, [consulté le 08/08/2016]

2.5 D'un service multiculturel à une nouvelle culture de service

Le module transculturel, est le point de départ d'une nouvelle pratique d'évaluation au service de l'enfant migrant.

A) Le module transculturel, porteur d'innovation

Pour définir un des points d'appui essentiels du service, je vais à présent décrire les contours du module : « l'approche transculturelle de la dynamique familiale ». La psychologue à l'initiative de ce module s'appuie sur l'approche transculturelle telle qu'elle est mise en place à l'Hôpital Avicenne à Bobigny et la Maison des Adolescents de l'hôpital Cochin (Maison de Solenn), à Paris 5^{ème}, par les équipes de Marie- Rose MORO. Cette approche a été adaptée au cadre de la MJIE, formalisée et intégrée dans le projet de service. Cette approche se décline ainsi¹⁰² :

- La perspective transculturelle

C'est l'aboutissement de la rencontre entre l'anthropologie, l'étude de l'être humain, et la clinique, c'est-à-dire l'intime, l'individuel, l'intrapsychique. Elle s'inscrit dans la continuité de la théorie de l'ethnopsychanalyse créée par Georges DEVEREUX¹⁰³. Nous l'avons vu précédemment, les cultures se valent mais ceci ne veut pas dire qu'elles ne sont pas différentes. Il s'agit de prendre en compte ces différences. Cette approche permet de « faire l'expérience du décentrage et de se familiariser avec certains systèmes culturels. C'est l'apprentissage et la pratique intime de l'altérité et du métissage qui est recherchée et pas celle du même¹⁰⁴ ».

- La co-intervention des professionnels

Elle est indispensable pour mettre en œuvre ce module. Intervenir seul auprès des familles ne permet pas ce décentrage car il s'agirait alors d'évaluer sous différents angles. Dans certains cas, il est arrivé que des entretiens se déroulent en présence de personnes proches de la famille (oncle, tante, cousin) ou des amis ou voisins sur leurs demandes afin de constituer un conseil de famille. Nous ne sommes plus dans une approche duelle mais bien dans un échange des pratiques et des codes familiaux où le groupe a tout son intérêt. Pour soutenir ce travail de groupe dans 90% des cas, la nécessité d'un interprète est indispensable.

¹⁰² Extrait du module transculturel apparaissant dans le projet de service soutenu par Mme COADIC, psychologue au service.

¹⁰³ DEVEREUX G., Anthropologue et psychanalyste.

¹⁰⁴ MORO M.-R. (2004) Comprendre et soigner. La consultation d'Avicenne : un dispositif métissé et cosmopolite. Bobigny : Association Internationale d'Ethnopsychanalyse (<http://www.clinique-transculturelle.org/AIEPavicenne2.htm>).

- L'interprétariat

Nous faisons très souvent appel à un interprète culturel dans la mise en place du module. L'entretien en présence de l'interprète se présente comme une « médiation linguistique et culturelle » qui permet de lever la barrière linguistique et de garantir aux familles migrantes une égalité d'accès à leurs droits. L'interprète maîtrise les deux langues à traduire (le français et la langue maternelle) mais il possède également une bonne connaissance de la culture du pays d'origine, de la société française et a des aptitudes pour l'accueil et la communication. Il permet aux parents de langues et de cultures différentes d'amorcer un échange, de communiquer et de se comprendre. En effet, l'interprète traduit, mais avant tout, il écoute, explique, apaise voire motive les parents. Nous sollicitons des interprètes de l'association Inter-Service-Migrant (ISM), l'Association des Femmes Africaine du Val d'Oise (AFAVO) et Afrique Conseil. Le module a fortement impacté les budgets 2015 et 2016¹⁰⁵. Même en proposant une mesure nouvelle à la hausse concernant cette dépense, il est difficile de maîtriser le nombre de séances d'interprétariat nécessaires à l'année. Les représentants de l'autorité de contrôle et de tarification m'ont donné leur accord et s'engagent, chaque année à honorer cette dépense même si elle dépasse la prévision car ils estiment qu'elle est justifiée et s'intègre dans une démarche d'amélioration de la prise en compte de l'enfant et de sa famille.

B) Le retour de formation et la formation professionnelle à l'étranger

Depuis la mise en œuvre du module transculturel, une éducatrice spécialisée s'est formée au Diplôme Universitaire de Pratique de médiation et de traduction en situation transculturelle¹⁰⁶. J'ai accepté sa demande de formation dans un objectif de développer les compétences de l'équipe dans ce domaine.

Afin de créer une culture commune de service autour de l'approche transculturelle, j'ai sollicité la chef de service en la missionnant auprès des professionnelles formées en clinique et médiation transculturelles pour qu'elles présentent leur retour de formation réciproque et d'expérience auprès de toute l'équipe du SIRP. Ce moment convivial avait pour objectif de favoriser les compétences collectives, de valoriser les professionnelles dans leur travail et de fédérer une culture de service autour d'un langage commun.

L'impulsion de la nouvelle culture de service a été enrichie par une demande de trois professionnelles de participer au 1^{er} congrès franco-sénégalais « *Femme, Culture, Santé*

¹⁰⁵ Les dépenses d'interprétariat ont été facturées pour l'année 2014 à 2 568 €, pour 2015 à 4 992 € et à 7 704 € pour 2016.

¹⁰⁶ Formation universitaire sur la période scolaire 2014-2015, à l'université PARIS DESCARTES.

mentale » à Dakar¹⁰⁷ et de prolonger le séjour par des visites auprès de différents acteurs : associations de l'enfance, population et des écoles. Je suis allée argumenter et négocier ce projet auprès du directeur général et lui-même auprès des administrateurs. Il me semblait tout à fait pertinent que des membres de l'équipe puissent aller à la rencontre d'un pays, d'une autre culture pour comprendre et vivre ce que les familles dans un autre contexte peuvent ressentir. Cette expérience a pu se réaliser, les professionnelles sont revenues comblées de leur formation professionnelle et des rencontres humaines. Leur motivation au travail étant perceptible, elles ont réalisé un film et ont fait un retour de formation et du voyage auprès de l'équipe du SIE. Afin d'expliquer l'engagement des professionnels au SIE je vais apporter un éclairage sur le fonctionnement du service.

C) L'organisation du service

Michel CROZIER¹⁰⁸ et Éric FRIEDBERG¹⁰⁹ ont été les premiers à étudier clairement « *l'organisation comme un phénomène totalement autonome et artificiel, dont il faut expliquer l'existence comme celle d'un construit contingent*¹¹⁰ ». De manière classique, Philippe BERNOUX¹¹¹ caractérise les organisations par différents termes¹¹² sur lesquels je vais m'appuyer pour décrire l'organisation du service d'investigation :

- **La division des tâches** : elle est caractérisée dans le service essentiellement par la formalisation des fiches de poste dont chaque professionnel dispose. Ainsi, chaque professionnel dès son arrivée est dépositaire d'une fiche de poste par profession et adaptée par la suite si de nouvelles tâches lui sont confiées. Par la mise en place des fiches de poste, les missions des uns et des autres sont clarifiées ce qui permet de structurer l'équipe pluridisciplinaire. Elles apportent une précision des tâches à réaliser tout au long de l'investigation complétée par le déroulé de la MJIE, précédemment détaillée qui lui, apporte une précision dans la durée et dans la coordination. La réalisation des MJIE est très bien effectuée par l'ensemble de l'équipe.

- **La distribution des rôles** : Philippe BERNOUX stipule que « *tout membre d'une organisation se comporte comme un acteur, capable – et souvent même chargé-*

¹⁰⁷ Ce colloque a été co-organisé par l'Institut de Recherche et d'Enseignement de Psychopathologie (IREP), l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, la Société de Psychopathologie et d'Hygiène mentale de Dakar (SPHMD) et le Centre Hospitalier Sainte Anne (CHSA).

¹⁰⁸ CROZIER M., sociologue français. Il a été le principal concepteur de l'analyse stratégique et de l'action collective en sociologie des organisations.

¹⁰⁹ FRIEDBERG E., sociologue français d'origine autrichienne. Il a été chercheur au CNRS, puis Professeur de sociologie à Sciences Po.

¹¹⁰ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil, 448 p.

¹¹¹ BERNOUX P., sociologue et enseignant-chercheur en sociologie du travail et des organisations.

¹¹² BERNOUX P., 2009, *La sociologie des organisations*, Initiation théorique suivie de souze cas pratique, 6^{ème} édition, Paris : Edition du Seuil, 466 p.

*d'interpréter de manière nouvelle un rôle identique*¹¹³ ». Le cadre judiciaire apporte une certaine rigidité dans les missions à effectuer d'autant plus en investigation judiciaire qui est à différencier de l'accompagnement éducatif. Si bien même, chaque professionnel a connaissance de ses missions, je constate en effet que les six éducateurs spécialisés ont six manières différentes de mener cette mesure tout en respectant les missions confiées, le temps et le déroulé. L'investigation répond à différents articles réglementaires et législatifs dont on ne peut déroger cependant, le management participatif permet aux professionnels de travailler en autonomie sur les techniques d'entretien et les outils d'évaluation utilisés pendant la MJIE, élaborés en équipe et validés par moi-même.

- **Je compléterai par le concept de la motivation** d'après Frédéric HERZBERG¹¹⁴ qui distingue « *deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants (facteurs d'hygiène) et ceux qui sont particulier à l'homme (facteurs internes). Les premiers ne sont pas de véritables sources de motivation, mais simplement de satisfaction. Les besoins d'hygiène, dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Par contre, la non satisfaction de ces besoins peut être source de mécontentement et donc de démotivation*¹¹⁵ ».

Pour motiver les professionnels, cette année, j'ai délégué¹¹⁶ à la chef de service l'animation des groupes de travail qui permettent d'amener les professionnels à se questionner sur les problématiques et à donner du sens à leur travail sans qu'il soit trop répétitif. Des formations professionnelles, des retours d'expérience sont venus compléter ce travail de réflexion. De plus, des travaux d'aménagement ont été réalisés il y a 3 ans afin de repenser l'espace au travail. Cette année, dans une démarche de prévention du stress, des maladies squeletto-musculaires et des risques psycho-sociaux, j'ai fait intervenir au SIE le médecin et l'ergothérapeute de la médecine du travail.

- **Le système de communication** est facilité par une organisation spatiale pensée en open space ce qui vient renforcer la cohésion d'équipe des travailleurs sociaux et la communication horizontale. De même, le système de communication est efficace, rapide et crée un esprit d'équipe car ils échangent sur les situations et s'entraident mutuellement. Cette organisation et ce système de communication permanente s'inscrivent pleinement dans ma stratégie de management en favorisant la responsabilité et l'autonomie de chacun. De plus, la proximité spatiale des psychologues, du médecin psychiatre et des

¹¹³ BERNOUX P., 2009, *La sociologie des organisations*, Initiation théorique suivie de souze cas pratique, 6^{ème} édition, Paris : Edition du Seuil, 466 p.

¹¹⁴ HERZBERG F. était psychologue et professeur de management.

¹¹⁵ HERZBERG F., MAUSNER, B., SNYDERMAN B-B, 1959, *The Motivation to Work*, New York : Transaction Publishers, 157p.

¹¹⁶ Les délégations sont inscrites dans le Document Unique de Délégation (DUD).

cadres hiérarchiques accentuent également la rapidité des informations verticales. Notre intervention s'effectuant dans le cadre judiciaire auprès d'enfants en danger nous sommes très souvent face à des situations d'urgence. Notre système d'information se caractérise également par la communication informelle qui est primordiale au vu du contexte dans lequel nous évoluons. Dans les cas particuliers de placement d'enfant en urgence ou de mise en danger d'un professionnel, j'informe systématiquement le directeur général de la situation à laquelle j'ai été confrontée. A un autre niveau, les Instances Représentatives du Personnel (IRP) ont en commun de favoriser le lien entre l'employeur et les salariés.

- **Le système de contribution-rétribution** : je constate que le climat social du service est serein à partir de critères que j'identifie comme le repère de chaque professionnel dans un système organisé, l'organigramme, les missions précises et l'application du code du travail si nécessaire ou la convention dont nous dépendons (convention 66) et en contrepartie celui-ci bénéficie d'une rémunération conventionnelle équitable. Je suis garante de trouver un équilibre entre la contribution au travail des professionnels qui s'impliquent fortement et les risques psycho-sociaux ainsi que le stress auxquels ils peuvent être confrontés. Ma stratégie est la prévention auprès de la médecine du travail comme je l'ai nommée précédemment, de plus la sollicitation du Comité Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et l'application légale relative au Document Unique d'Evaluation des Risques¹¹⁷ (DUER) afin de recenser l'ensemble des risques pour la santé et la sécurité des professionnels du SIE.

2.6 L'analyse stratégique du projet

Je viens de mettre en évidence la problématique que nous rencontrons au SIE concernant les MJIE effectuées auprès des enfants migrants dont l'origine est une information préoccupante scolaire. Le diagnostic participatif a permis de mettre en évidence qu'il y a une nécessité de prendre en considération les crispations familiales face aux écoles et l'expression des diverses cultures dans l'intérêt de l'enfant et de son devenir.

Afin d'y répondre, je vais exposer trois stratégies possibles de nouveau projet et expliciterai celui que j'ai retenu :

- **Stratégie n°1 : Renforcer les pratiques professionnelles autour de l'approche transculturelle en créant des espaces de médiation transculturelle au SIE.** En effet,

¹¹⁷ DUER en application des articles L.4121-1 à 3 et R.4121-1 du Code du travail

les besoins recensés en diversité culturelle sont importants et pour y répondre le SIE doit s'adapter au public qui évolue. C'est déjà ce que nous tentons de faire mais l'appellation « module transculturel » me semble moins adaptée depuis la note d'orientation¹¹⁸ de la PJJ. En comparant dans le département de Seine-Saint-Denis, le SIE de l'association La Sauvegarde, a mis en place des espaces de médiation transculturelle¹¹⁹ en interne. Ce qui me confirme que cette approche est faisable, pertinente et cohérente avec les besoins des enfants et des familles que nous accueillons. En revanche, ces espaces n'abordent pas prioritairement et directement les crispations autour de l'information préoccupante scolaire.

- **Stratégie n°2 : Mettre en place un espace de médiation transculturelle dans le cadre scolaire, en amont des informations préoccupantes lorsque l'institution repère une difficulté complexe à résoudre.** Ce dispositif rassurerait le corps enseignant et associerait les familles dans la recherche des aides nécessaires à mettre en place pour soutenir l'enfant et éviter ainsi la judiciarisation des mesures ce qui irait dans le sens de la loi du 5 mars 2007. Ce projet favoriserait « l'instauration d'un dialogue afin de replacer la famille au cœur du dispositif scolaire, au sein duquel elle se sent prise en compte et entendue. Les familles ne sont plus dans la crainte, un travail est possible. Les regards évoluent : celui de la famille vers l'école, et celui de l'école vers la famille¹²⁰ ». La question de la faisabilité du projet se pose car ce dispositif tel que je viens de le décrire ne peut s'intégrer dans nos missions car il ne relève pas du système judiciaire. En revanche, il pourrait s'intégrer dans le cadre d'un accompagnement administratif.

- **Stratégie n°3 : Créer des espaces de médiation transculturelle dans les écoles au cours d'une MJIE.** La médiation transculturelle est un outil d'évaluation qui s'intègre pleinement dans les missions de l'investigation éducative. La création d'espaces de médiation transculturelle dans les écoles est un outil d'investigation dynamique, souple qui s'adapte au public de cultures différentes. Ce projet est innovant, je n'ai pas trouvé de projet similaire sur le département ou ailleurs. Il prend en compte tous les acteurs impliqués dans ce système c'est pourquoi je retiendrai ce projet et le développerai dans la partie suivante de mon mémoire en l'intégrant dans une conduite de changement.

¹¹⁸ Note d'orientation du 30 septembre 2014 de la protection judiciaire de la jeunesse NOR : JUSF1423190N

¹¹⁹ ASSAF S., juillet 2014, « La Médiation transculturelle : outil d'évaluation en protection de l'enfance, *Journal du droit des jeunes* » N°337, p.16-22, [en ligne], [visité le 20.08.2016], disponible sur internet : <http://www.cairn.info/revue-journal-du-droit-des-jeunes-2014-7-page-16.htm>.

¹²⁰ NGUYEN CAO KHUONG C., 2014-2015, *La nécessité de médiation transculturelle en Protection de l'Enfance*, Diplôme Universitaire de Pratique de médiation et de traduction en situation transculturelle, Université PARIS DECARTES, 45 p.

Conclusion de la deuxième partie

Par les flux migratoires importants, les enfants migrants et leurs parents arrivent en France. Ils viennent de multiples ethnies, ne maîtrisent ni la langue française ni les codes et valeurs de la République française. Pour autant, ils souhaitent que leur enfant se scolarise, signe d'une intégration réussie. Mais, des inquiétudes scolaires peuvent venir questionner l'exercice de leurs fonctions parentales. Les établissements scolaires ayant un rôle d'éducation, ils signalent à la cellule de recueil et d'informations préoccupantes. Les familles très souvent dans une réaction de sidération ou de crispation, ne peuvent se mobiliser davantage. Alors s'en suit une protection judiciaire qui vient évaluer les conditions de vie de l'enfant.

Le SIE se saisit de ses compétences professionnelles pour mettre en œuvre une investigation éducative adaptée aux enfants migrants grâce à la mise en place du module transculturel. Les professionnels se forment, s'intéressent et se questionnent pour mettre à profit ce temps judiciaire comme levier des situations familiales complexes.

Afin de pouvoir favoriser les liens entre l'école, acteur du signalement et les familles migrantes, je souhaite proposer au cours de l'investigation de mettre en place des espaces de médiation transculturelle dans les écoles.

Ce projet s'inscrit dans la dynamique du service et dans les perspectives du projet de service. Je vais à présent exposer la mise en œuvre des espaces de médiation transculturelle dans les écoles en prenant en compte l'impact du changement auprès des équipes.

3 Création d'espaces de médiation transculturelle dans les écoles

Mon orientation stratégique du service d'investigation se définit par la mise en place d'espaces de médiation transculturelle dans les écoles. Cette innovation aura pour objectif de faire le lien entre les enfants migrants et leur famille et l'établissement scolaire porteur d'une information préoccupante, afin de préconiser une orientation administrative plutôt que judiciaire, dans le meilleur des cas.

3.1 Les espaces de médiation transculturelle : un outil à définir

A) Définition des espaces de médiation transculturelle

Le travail de médiation consiste à établir un dialogue avec l'enfant, ses parents et l'école en présence des professionnels d'investigation et d'un interprète. Il est question de tisser des liens entre la culture du pays d'origine et la culture du pays d'accueil avec une prise en compte de la part du corps enseignant, des blocages et des résistances de la famille.

Etienne LEROY¹²¹ donne la définition suivante : « *la médiation valorise la recherche de l'adhésion de l'acteur à une solution la plus consensuelle possible, limitant en cela considérablement l'intervention de la tierce partie. Au moins dans sa forme de base, tout paraît négociable dès lors que les choix des parties sont déterminés par le maintien ou l'approfondissement de leurs relations dans le futur*¹²² ».

B) L'objectif des espaces de médiation transculturelle

L'éducateur spécialisé et le psychologue en présence de l'interprète endosseront le rôle de médiateurs comme des intervenants portant la communication entre les parties. Ces professionnels garantiront la discrétion et la confidentialité des propos échangés lors de ces espaces en lien avec la loi du 05 mars 2007 visant à rendre possible le partage d'informations confidentielles entre professionnels soumis au secret professionnel. Ainsi, ces espaces de médiation pourront être constitués sur la présence des professionnels suivants :

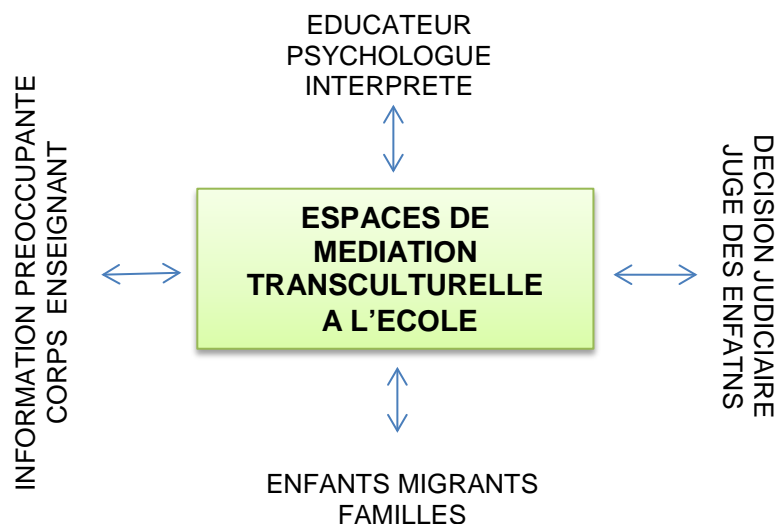
¹²¹ LE ROY E., Professeur d'anthropologie du droit à l'Université de Paris I et Directeur du Laboratoire d'anthropologie juridique de Paris I-Panthéon-Sorbonne depuis 1988.

¹²² MEDIATION CULTURELLE, <http://bcarette.free.fr/mediation-culturelle/wiki-meditation-culturelle.pdf> [consulté le 15/08/2016]

- Le directeur de l'établissement, l'enseignant¹²³, l'assistante sociale et le psychologue scolaire,
- Une éducatrice spécialisée et la psychologue du SIE,
- Un interprète.

Les professionnels du SIE mettront en œuvre les compétences nécessaires pour maintenir la qualité du cadre de la médiation. Ces espaces de médiation transculturelle dans le cadre judiciaire n'auront pas pour mission de positionner les professionnels dans une résolution de conflits des deux parties. Il s'agira plutôt d'écouter les enseignants et l'enfant avec ses parents afin de comprendre les discordances entre les deux acteurs, d'analyser la situation familiale, de mettre en lien les éléments liés à l'interculturel et aux difficultés rencontrées. L'objectif second sera d'évaluer les éventuelles évolutions familiales et l'impact sur l'enfant. Les données d'évaluation recueillies lors de ces espaces de médiations apparaîtront dans le rapport d'investigation¹²⁴. La médiation transculturelle pourra faciliter la famille à se sentir mieux comprise par les enseignants et ainsi éventuellement rétablir la communication et la confiance mais cette résultante ne sera pas l'objectif à atteindre.

Ce schéma, ci-après, résume le rôle des professionnels qui consiste à mettre en relation l'information préoccupante, l'enfant et sa famille, l'école et le cadre judiciaire.



¹²³ D'une manière générale tous les fonctionnaires et, notamment, les enseignants, sont tenus au secret professionnel dans le cadre des règles instituées dans le Code Pénal comme le rappelle l'alinéa premier de l'article 26 de la loi du 13 juillet 1983 qui définit leur statut. http://www.autonome-solidarite.fr/media/fas_usu_secret_professionnel.pdf [consulté le 07/09/2016].

¹²⁴ Les rapports de MJIE sont composés de différents chapitres essentiellement rédigés par l'éducateur spécialisé et complété par une analyse psychologique et/ou psychiatrique. Les professionnels intégreront les éléments pertinents à transmettre au Juge des enfants dans le cadre des espaces de médiation transculturelle dans les écoles.

Dans la continuité des orientations associatives et de l'éthique professionnelle du SIE, la place de l'enfant dans les espaces de médiation transculturelle prend tout son sens. Chaque enfant pourra exprimer librement son opinion. Les professionnels prendront en considération son âge et son degré de maturité. Ces espaces de médiation transculturelle sont à dissocier des équipes éducatives¹²⁵ organisées par l'école. En effet, intégrés dans le système judiciaire, ils répondent à une commande à destination des Juges des enfants. Ils ne sont pas stigmatisés à résoudre « *un déficit scolaire, d'assiduité ou de comportement* »¹²⁶ mais bien à une question d'enfant en danger. L'école étant dépositaire de l'information préoccupante, il sera d'ailleurs intéressant de pouvoir faire un retour à celle-ci, de l'évolution de la situation du mineur afin que les informations préoccupantes qui engagent les directions et les enseignants ne soient plus sans réponse. Les espaces de médiation transculturelle viennent renforcer cette demande initiale.

Afin de garantir la qualité de l'évaluation, les professionnels utiliseront des techniques particulières.

C) Les techniques utilisées

Les interventions professionnelles lors des espaces de médiation transculturelle utiliseront trois techniques : la communication, l'interprétariat et le feed-back :

- **La communication** sera la clé de voute fondamentale des espaces médiatisés. L'école pourra expliquer ses inquiétudes liées à l'enfant et les raisons de l'information préoccupante. La famille pourra exprimer ses ressentis, ses croyances et ses peurs. L'objectif de cette communication sera de remettre du sens sur des actions et des sentiments de façon pédagogique.

- **L'interprétariat** sera l'élément support et facilitateur de la communication.

- **Le feed-back** assurera une communication de qualité où l'information comprise sera retransmise à l'émetteur. Cette technique déjà impulsée par l'interprétariat sera d'autant plus renforcée afin de vérifier constamment si le message transmis est correct. Le feed-back permettra des réajustements de la part des professionnels afin de garantir une compréhension mutuelle des deux parties.

¹²⁵ Décret 91 - 383 du 22 avril 1991 modifié par le décret n° 2005-1014 du 20 août 2005 relatif à l'équipe éducative

¹²⁶ Ibid.

3.2 La conceptualisation du projet

La mise en place des espaces de médiation transculturelles dans les écoles, comme tout nouveau projet, va entraîner une désorganisation au sein du déroulement des MJIE et impacter un changement des pratiques professionnelles, inévitablement pendant le temps d'adaptation. Sur une période variable, mon projet risque d'être impacté par une désorganisation où chaque professionnel va devoir faire un effort d'apprentissage et d'appréhension de ce nouveau dispositif afin qu'il soit efficient auprès des enfants. Ce passage est plus généralement connu sous l'appellation « Vallée du désespoir¹²⁷ ». Un de mes enjeux majeurs sera de faire prendre conscience aux professionnels de la modification du déroulé de la MJIE pour les enfants concernés par ce nouveau dispositif et des risques liés à ce nouveau projet. Je favoriserai ma communication envers les professionnels sur les objectifs à atteindre et les plus-values réalisées auprès des enfants. Impulser le changement ne s'improvise pas, c'est pourquoi, je serai garante pour le mener à bien de ne pas avoir un effet contre-productif et de suivre les deux étapes qui le constitue : l'accompagnement et le pilotage auprès des professionnels du SIE.

La méthode de conduite du changement que je vais utiliser est bicyclique. Le diagnostic de changement établi, je vais respecter les différents cycles élaborés par David AUTISSIER¹²⁸ et Jean-Michel MOUTOT¹²⁹ selon le schéma suivant¹³⁰ :



¹²⁷ AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I., VAS A., 2010, *Conduite du changement: concepts clés*, 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs, Dunod, Paris, 225 p.

¹²⁸ AUTISSIER D., Docteur en science de gestion et maître de conférences en management.

¹²⁹ MOUTOT J-M., Ingénieur, Docteur en gestion et professeur de management

¹³⁰ AUTISSIER D., MOUTOT J-M., 2007, *Méthode de conduite du changement*, Diagnostic, accompagnement, pilotage, 3^{ème} Edition, Paris : Dunod, 251p.

Afin d'optimiser la réussite du changement, je vais présenter l'étape du diagnostic qui est incontournable.

3.2.1 Le cadrage des espaces de médiation transculturelle dans les écoles

Une fois réalisé, le diagnostic sera formalisé par une note de cadrage (cf : Annexe VI) que je transmettrai au Directeur Général. Elle se décline en plusieurs points clés :

A) La situation actuelle du SIE : j'exposerai l'existant du service et ses missions. Il sera suivi d'un questionnaire sur les nouveaux besoins exprimés par les enfants accueillis au SIE.

B) Le périmètre du changement : je vais m'appuyer sur le calcul de deux données afin de dimensionner ma conduite du changement : la largeur du changement correspond au nombre de personnes, de fonctions et de sites à intégrer dans le périmètre du projet et la profondeur qui reflète l'importance des changements pour les différentes cibles. En l'espèce, compte-tenu de la dimension du changement mise en avant dans la note de cadrage, la « *configuration soutien* » apparaît et mobilisera des changements moyens. Pour ce faire, je vais déployer une équipe de conduite du changement de trois personnes et le coût sera estimé entre 5 à 10 % du coût global du projet.

C) Les résultats attendus : les besoins du projet identifiés, il convient de les rapprocher des objectifs principaux. Dans le cadre du changement, des résultats sont escomptés, tant sur le plan quantitatif¹³¹ que sur le plan qualitatif. Je transmettrai au Directeur Général, les documents suivants qui constitueront des indicateurs dans le cadre de la mise en place de mon projet : le tableau de bord du changement, la plaquette de présentation du projet, le budget, le planning d'actions, la note de cadrage, le plan de communication, le plan de formation et le questionnaire comportemental que je détaillerai plus loin.

D) Définir le périmètre des écoles concernées par le projet : En lien avec les données chiffrées de la première partie de cet écrit, j'ai retenu deux critères qui sont :

- L'âge des enfants avec les cibles des 4-8 ans (primaire) et des 12-15 ans (collège)
- Les communes qui ont été dépositaires du plus grand nombre d'informations préoccupantes. Je retiendrai les villes de Sarcelles et d'Argenteuil. Ce projet prendra une forme expérimentale auprès de ces deux villes. De plus leur proximité géographique facilitera la mise en place du projet. (cf : Annexe VI)

¹³¹ Diminution du nombre de protections judiciaires en faveur de protections administratives

E) Créer un comité de pilotage : dans le but de mener à bien ce projet, il est important de constituer un comité de pilotage de conduite de changement qui sera porteur de la réalisation de ce projet. Au vu des éléments précédents, je propose qu'il soit constitué de la chef de service, de la psychologue formée à la clinique transculturelle (préalablement informée) et de moi-même et en assurerai les fonctions d'animation.

Lors d'une réunion institutionnelle, j'annoncerai les contours du projet, la mise en œuvre du comité de pilotage et sa constitution. Le groupe de pilotage se réunira au service lors de séances d'une durée de 2 h. Il y aura un compte-rendu effectué par la personne désignée à cet effet en début de chaque réunion qu'elle transmettra par mail à chaque professionnel du service afin d'assurer une communication constante même auprès des professionnels de Réparation Pénale. La fréquence des rencontres sera programmée à l'avance et présentée sous forme de planning afin que chacune puisse s'organiser pour y être présente. Lors d'étapes clés, je ferai une information des avancées du projet lors de réunions institutionnelles afin d'uniformiser l'information.

F) La planification du projet et la définition des ressources nécessaires : le projet s'inscrira dans un espace-temps déterminé à l'avance. Je constituerai un planning adapté qui déterminera les différentes actions à mener, notamment de communication et de formation. Les ressources sont quant à elles les personnes nécessaires au projet.

G) Le budget : si le projet s'inscrit logiquement dans un temps déterminé, il doit également et surtout s'inscrire dans un budget accessible au SIE, essentiellement constitué de frais de formation que je négocierai auprès de la PJJ.

H) Les contraintes et risques perçus : je vais identifier les différents paramètres à prendre en compte qui risquent de perturber la mise en œuvre du projet et que j'intégrerai dans le plan d'actions, le cas échéant. J'adopterai une logique anticipative et tenterai d'imaginer ce que nos actions seront susceptibles de générer comme perturbations : mauvaise intégration du projet par l'équipe, refus des écoles par exemple.

I) La cartographie des acteurs : elle me permettra d'identifier les acteurs concernés par le changement afin de mieux identifier les résistances et d'adapter ma communication. La difficulté est d'appréhender un changement auprès d'une équipe sans nier les individualités, tout en se dotant de mailles d'analyses significatives. C'est pourquoi, je vais commencer par analyser le système de notre organisation puis dans un deuxième temps, la position sociodynamique de chaque acteur du SIE.

Je propose en amont **une analyse stratégique des professionnels du SIE** dans la perspective de Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG qui ont mis l'accent « *sur le fait que l'acteur est celui dont le comportement contribue à structurer un champ, c'est-à-dire à construire les régulations*¹³² ». L'objectif de cette analyse est de « *chercher à expliquer la construction des règles (le construit social) à partir du jeu des acteurs empiriques, calculateurs et intéressés. Ces acteurs sont dotés de rationalité, même si elle est limitée, ils sont autonomes et entrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux*¹³³ ». Je peux proposer l'analyse suivante du système et des sous-systèmes du service dans le but de conduire le changement par anticipation :

- **L'acteur et le système** : il s'agit ici de comprendre la manière dont les professionnels du SIE organisent « *le système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation*¹³⁴ ». Il recouvre deux réalités que je vais développer :

- Le système de régulation des relations est constitué de sous-systèmes :

Le pôle éducatif, le pôle thérapeutique, le pôle administratif et les cadres¹³⁵. Afin d'assurer le bon fonctionnement de la MJIE, notre système de régulation et d'ajustement commun est basé sur la formalisation du déroulé de la MJIE¹³⁶ qui assure un bon fonctionnement des actions de chaque acteur. Le nouveau projet risque de venir bouleverser ce déroulé et l'intervention des professionnels. Le dossier de l'enfant est la pièce maîtresse qui permet au professionnel référent mais également à tout professionnel des autres sous-systèmes de suivre l'évolution du mineur en cours de MJIE. Il sera donc nécessaire de formaliser les espaces de médiation transculturelle dans le dossier.

- Le système des alliances et de leurs contraintes :

Le système des alliances « *est nécessaire parce que l'entreprise est confrontée à une somme très importante d'incertitudes, que les solutions ne sont jamais évidentes et que les acteurs s'affrontent à leur sujet*¹³⁷ ». Le système d'alliance peut se manifester par affinité professionnelle mais surtout par soutien éducatif, psychologique ou pédagogique. Il ne devrait pas être soumis à d'importantes perturbations lors du nouveau projet.

- **La zone d'incertitude** : « *toute organisation est soumise à des multitudes d'incertitudes*¹³⁸ ». La zone d'incertitude est impactée en interne par les différences de compétences mais régulée au fur et à mesure par les formations. Agissent aussi,

¹³² CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil, 448 p.

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Référence à l'organigramme, annexe II.

¹³⁶ Référence au déroulé de la MJIE, annexe III.

¹³⁷ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil, 448 p.

¹³⁸ Ibid.

l'environnement législatif, l'autorité de tarification et de contrôle, les orientations associatives, les services d'investigations concurrents qui peuvent à tout moment modifier notre organisation. Pour aller un peu plus loin dans la réflexion, j'apporterai le point de vue de Jean-Louis LAVILLE¹³⁹ qui évoque dans son ouvrage¹⁴⁰ les pressions grandissantes auxquelles sont confrontées les associations. Il déplore que les associations soient soumises à des procédures d'appel d'offres régulières pour pouvoir se positionner sur un domaine d'activités, ou simplement maintenir un niveau de financement suffisant pour subsister, « *les associations sont confrontées à une régulation concurrentielle, orchestrée par les puissances publiques* ». L'auteur invite à ne pas négliger les potentielles innovations destinées à produire de la solvabilité et à valoriser le professionnalisme. Ces propos expriment tout à fait le contexte dans lequel évolue l'association MARS95 et je tente par l'innovation des projets au bénéfice des mineurs et les multiples formations, de maintenir le SIE dans une reconnaissance de pratiques qualitatives auprès des autorités de tarification.

- **Les jeux de pouvoir** : ils s'illustrent dans le service essentiellement entre deux sous-systèmes : le pôle éducatif et le pôle thérapeutique. L'enjeu du pouvoir se caractérise par le sous-système éducatif étant à une place centrale tout au long de la MJIE, le pôle thérapeutique suit le rythme impulsé ou non du pôle éducatif et le rend ainsi moins autonome. Les espaces médiatisés vont venir rééquilibrer le pouvoir au niveau des deux sous-systèmes.

En complément de l'analyse stratégique des acteurs, **je vais analyser la position sociodynamique des acteurs**¹⁴¹ selon la grille d'analyse proposée par Olivier D'HERBEMONT¹⁴² et Bruno CESAR. Cette analyse m'apportera un éclairage sur les personnes mobilisables ou non sur ce nouveau projet. Les auteurs définissent huit types d'attitudes sociodynamiques selon une évaluation de la synergie que l'acteur va mettre au profit du projet et de l'antagonisme c'est-à-dire l'énergie que l'acteur dépense au bénéfice d'un projet concurrent au mien. Ils décrivent les profils suivants : le triangle d'or, l'engagé, l'hésitant, le passif, le râleur, l'opposant, le déchiré et le révolté. Après avoir apprécié la synergie et l'antagonisme de chaque professionnel¹⁴³ du SIE, il ressort de l'équipe 5 attitudes sociodynamiques sur les huit énoncées :

¹³⁹ LAVILLE J-L., Economiste, professeur au Centre National des Arts et des Métiers (CNAM), titulaire de la Chaire Economie solidaire, chercheur au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (CNRS – CNAM) et à l'Institut francilien recherche innovation société (IFRIS), Jean-Louis LAVILLE s'intéresse à la situation particulière du monde associatif.

¹⁴⁰ LAVILLE J-L., SALMON A., 2015, *Associations et Action publique*, Paris : Desclée de Brouwer, 630 p

¹⁴¹ D'HERBEMONT O., CESAR B., 2004, *La stratégie du projet latéral*, Paris, Dunod, 232 p.

¹⁴² D'HERBEMONT O., et CESAR B. sont spécialisés en ingénierie humaine.

¹⁴³ Voir ANNEXE VI: note de cadrage point 8.

- Le triangle d'or : la psychologue formée à l'approche transculturelle
- Les engagés : ils sont au nombre de 6 professionnels constitué de la chef de service, deux éducatrices spécialisées, une psychologue et deux secrétaires.
- L'hésitant : une éducatrice spécialisée.
- Les passifs : une éducatrice spécialisée et le médecin psychiatre.
- Les opposants : deux éducatrices spécialisées.

J'expliquerai en détail, lors de l'accompagnement au changement comment je vais mobiliser chaque acteur, selon sa posture sociodynamique, dans le projet.

J) Etablir une convention auprès du Rectorat : je prévois de me mettre en lien avec le Rectorat afin de signer une convention partenariale qui cadrera nos interventions dans les établissements scolaires.

K) Consultation des Instances Représentatives du Personnel (IRP) : j'enverrai aux IRP la note de cadrage préalablement validé par le Directeur Général et les administrateurs avant le démarrage du projet.

L) Associer les familles à toutes les étapes du processus : elles seront informées dès le début de la MJIE du nouveau dispositif, seront intégrées dans les espaces médiatisés selon les critères énoncés plus loin et elles participeront à l'évaluation qualitative par l'intermédiaire d'un questionnaire.

M) Evaluation du projet : je proposerai, dans une autre partie, une évaluation quantitative et qualitative du projet avec des indicateurs cohérents.

En complément de la note de cadrage et en lien avec le projet, il est primordial afin d'assurer sa réalisation de l'insérer dans un réseau et d'impliquer les partenaires concernés.

3.2.2 Le réseau et les consultations partenariales

A) La démarche du réseau me semble pertinente et complémentaire dans la mise en place des espaces médiatisés transculturels dans les écoles. Nous accueillons des familles migrantes dont pour la plupart le parcours de migration a laissé les familles au pays. Les personnes arrivées en France sont très souvent isolées ou accueillies grâce à un réseau familial très élargi. Les soutiens familiaux, affectifs et sociaux sont réduits et impactés par l'incompréhension de la langue française. Ces besoins ne sont pas comblés par le réseau primaire. C'est là que les espaces de médiation transculturelle dans les

écoles vont aussi prendre tout leur sens car « *chacun sait quelque chose, tout ce que l'on sait peut être transmis à d'autres, chacun peut apprendre à transmettre*¹⁴⁴ ». En effet, je pense que favoriser la proximité et le rapprochement des familles auprès de l'école va créer du réseau autour de celle-ci et rompre leur isolement.

B) L'implication partenariale

Dans la logique de la mise en œuvre du projet, je vais engager des démarches de présentation du nouveau projet auprès du rectorat, des inspecteurs académiques sectorisés sur le département et auprès des responsables d'établissements scolaires puis dans un second temps signer une convention partenariale. L'étape de présentation du projet auprès des partenaires est primordiale pour sa réussite. Je rencontrerai individuellement le rectorat puis les inspecteurs académiques. Pour les responsables d'établissements scolaires avec l'accord de leur hiérarchie, j'organiserai une réunion commune où le comité de pilotage pourra se rendre afin de faire une présentation du dispositif à partir des documents supports explicatifs. Je compléterai ma démarche de présentation également auprès de nos partenaires déjà existants avec lesquels nous collaborons ensemble auprès des familles migrantes, AFAVO et Afrique Conseil.

La note de cadrage précisément déclinée et validée par le Directeur Général, je pourrai accompagner le changement auprès de l'équipe du SIE.

3.3 L'accompagnement dans la mise en œuvre du projet

Mettre en œuvre les espaces de médiation transculturelle dans les écoles va nécessiter un accompagnement auprès de l'équipe pluridisciplinaire selon les besoins exprimés ou repérés. Pour cela, je mobiliserai différents leviers tels que la formation ou encore la communication. Mais avant cela, je vais réaliser une étude des impacts du projet afin de prévoir les accompagnements pertinents qui seront à mettre en œuvre.

3.3.1 L'impact des espaces de médiation transculturelle dans les écoles

La conduite du changement ne peut être traitée indépendamment du contexte social dans lequel se produit le changement, c'est pourquoi, je vais présenter l'analyse de l'étude d'impacts puis le plan de transition qui permettront de mettre en évidence tous les micro-changements induits par le projet.

¹⁴⁴ DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N, 2006, *Travailler en réseau, Méthodes et pratiques en intervention sociale*, Paris : Dunod, 231 p.

A) Analyse de l'étude d'impacts

Cette étape « fait le lien entre les phases d'analyse et les phases d'actions qui vont consister à déployer des leviers du changement¹⁴⁵ ». Elle va mettre en exergue les écarts de compétences des professionnels entre la MJIE actuelle et la situation à atteindre. Elle comprend également des analyses relatives à la culture et aux valeurs du SIE, et me permettra de mettre en place des leviers et d'estimer la charge du projet (cf : Annexe VII).

- **Les changements de compétence** présentent les évolutions du savoir et du savoir-faire. Cet axe va être très impacté par le nouveau projet car il est primordial que les professionnels se forment à l'approche transculturelle. Pour y répondre, je proposerai des formations professionnelles en lien avec les objectifs évoqués lors des Entretiens Annuels d'Evaluation Professionnels (EAEP) et des Entretiens Professionnels (EP). J'exposerai les formations à prévoir dans le plan de formations.

- **Les changements de procédures** sont à prendre en considération car ils vont impacter :

- La déclinaison du rapport temps/éducateur spécialisé/nombre de mesures et de la même sorte le rapport/psychologue/nombres de mesures. (cf : Annexe IV). La mise en place des espaces de médiations transculturelles viennent impacter aussi bien pour les éducateurs spécialisés que pour les psychologues le déroulement actuel. En effet, il faut repenser le temps donné aux actions de la MJIE pour intégrer les espaces de médiation. Le tableau met en évidence les modifications que je propose :

Pour les éducateurs spécialisés :

- Diminution du temps pour aller chercher les éléments au tribunal : créer un tableau référencé avec les items nécessaires pour recueillir les éléments du dossier efficacement et mutualiser les dossiers à investiguer. La chef de service lors d'un groupe de travail avec les éducateurs spécialisés aura pour mission d'élaborer cet outil commun.

- Lors des temps cliniques pluridisciplinaires je propose qu'il n'y ait plus qu'un éducateur spécialisé.

- Les réunions institutionnelles auront lieu une fois tous les 15 jours et non plus toutes les semaines.

- Le temps des contacts avec les partenaires sera diminué car le projet favorise le temps partenarial.

- Toutes ces modifications viennent augmenter les temps d'entretien avec l'enfant et sa famille y compris pour les espaces de médiation transculturelle dans les

¹⁴⁵ AUTISSIER D., MOUTOT J-M., 2007, *Méthode de conduite du changement*, Diagnostic, accompagnement, pilotage, 3^{ème} Edition, Paris : Dunod, 251p.

écoles. Des procédures écrites et des comptes-rendus de réunion viendront formaliser les changements.

Pour les psychologues :

- Diminution du temps de présence aux temps cliniques pluridisciplinaires.
- Actuellement les psychologues peuvent aller en Visite A Domicile (VAD) mais dorénavant seul l'éducateur spécialisé se déplacera.
- Les réunions institutionnelles auront lieu une fois tous les 15 jours et non plus toutes les semaines.
 - Ces modifications vont permettre d'augmenter le temps des professionnels pour mettre en place les espaces de médiation transculturelle dans les écoles.

Je compléterai ces données chiffrées par une souplesse dans la réalité qui est caractérisée par la MJIE auprès d'une fratrie : le professionnel évalue plusieurs enfants de la même famille, le temps ne se multiplie pas pour chaque enfant (exemple pour les éléments au tribunal). Toutes les MJIE sont singulières certaines s'arrêtent précocement pour des raisons diverses (déménagement ou placement). Ces bouleversements donnent de la largesse sur la globalité des mesures suivies.

- **Les changements de fonctionnement** par un nouvel enchaînement des tâches au sein du processus actuel. Un temps pédagogique sera dédié à la présentation des espaces médiatisés transculturels dans le nouveau déroulé (cf : Annexe V). Je prévois deux temps de groupe de travail avec tous les professionnels du SIE sur ce thème. J'animerai et présenterai le déroulé de la MJIE quand les espaces médiatisés transculturels seront déclenchés. Je laisserai la place à l'échange afin que la participation des acteurs vienne alimenter ce déroulé et surtout s'accorder sur les critères qui feront que les espaces de médiation transculturelle dans les écoles se mettront en place. Aujourd'hui, les professionnels sont autonomes sur la mise en œuvre des entretiens et sur la déclinaison des actions. Les espaces médiatisés impulsent deux façons différentes de mener les MJIE. Pour la manière classique, j'attribue les MJIE aux professionnels qui vont constituer la co-intervention et le déroulement s'effectue. La MJIE avec les espaces de médiation transculturelle va nécessiter de repérer si la mesure provient d'une information préoccupante, si elle est scolaire et si la famille est migrante. Or, lorsque j'attribue la MJIE je ne suis pas en possession de ces informations. C'est pourquoi, un temps de travail sur la coordination des professionnels et de décision de mise en place des espaces de médiation transculturelle dans les écoles va nécessiter un nouveau fonctionnement.

- **Les changements de mode de management** sont peu modifiés. En l'occurrence, mon implication sera primordiale dès le début pour le bon démarrage du projet et pour

mettre du sens sur les actions menées. Je serai à même de déléguer certaines missions à la chef de service tout en faisant attention à ne pas impacter de manière forte son mi-temps.

- **Les changements culturels**, nécessairement ce nouveau projet va venir renforcer la culture de l'approche transculturelle au service, impulsée depuis quelques années, autour de l'accueil de l'enfant migrant et de sa famille. Même si pour le démarrage de ce nouveau projet, les professionnels formés vont porter cette approche, se pose la question des professionnels non formés et en lien avec l'analyse des acteurs, non impliqués dans le projet. Je propose donc de lancer le projet avec les professionnels qui ont été définis comme suit : la psychologue formée à l'approche transculturelle (carré d'or) est très impliquée, elle fait partie du comité de pilotage et portera le projet. Six professionnels se caractérisent par des postures de suiveurs et d'engagés et souhaitent se former à l'approche transculturelle.

Quatre acteurs se définissent comme passifs (2) et opposants (2). Je propose d'intégrer les deux professionnels « passifs » sur les instances institutionnelles d'échanges autour de l'approche transculturelle : les retours d'expérience avec un repas thématique, une manifestation organisée par nous-mêmes sur l'approche transculturelle... De par leur posture, ils n'assisteront pas aux entretiens lors des espaces de médiation transculturelle cependant il me semble important qu'ils soient intégrés à la dynamique de service autour de l'approche transculturelle. Quant aux deux professionnelles opposantes, l'analyse des acteurs met en évidence qu'elles s'opposent car elles souhaitent mettre leur énergie dans un autre projet. Je vais donc les intégrer à la nouvelle culture du service par l'intermédiaire de leur propre projet : l'une intègre une formation de médiatrice familiale pendant 2 ans. Cette formation diplômante pourra par sa thématique être mise en lien avec le projet de médiation transculturelle. Une formation complémentaire sur l'approche transculturelle spécifiquement lui permettra de participer à ce projet. L'autre professionnelle est forte d'une expérience de plus de 20 ans en investigation et ne souhaite pas s'inscrire dans cette nouvelle culture. En revanche, elle manifeste une réelle motivation pour le développement partenarial. Je souhaite donc la mobiliser sur cette thématique en lien avec le réseau partenarial à construire en lien avec le projet.

- **Les changements de comportement** : la mise en œuvre de ce projet va venir renforcer le sentiment d'appartenance de l'équipe qui se constitue autour de l'approche transculturelle. Le risque est de mobiliser sur ce projet uniquement les personnes déjà engagées sur cette thématique. C'est pourquoi, d'un point de vue stratégique, j'ai souhaité mobiliser les professionnels très engagés et maintenir d'une façon ou d'une

autre les autres professionnels à la périphérie afin de ne pas créer de clivage entre ceux qui pratiquent l'approche transculturelle et les autres.

- **Les changements de pouvoir** : ce nouveau projet n'impacte pas de changement au niveau du pouvoir tel qu'on le perçoit par l'organigramme. Cependant, comme précédemment évoqué dans l'analyse du système et des sous-systèmes certainement que dans le pôle des éducateurs spécialisés des remaniements de pouvoir se manifesteront.

Je n'ai pas souhaité détailler les changements de postes et d'emplois d'une part, et les changements d'outils et de systèmes d'autre part car le nouveau projet ne les impacte pas de façon significative. Cependant, mon analyse d'impacts par une approche qualitative (cf : Annexe VII) viendra mettre en évidence « l'avant-projet » et la situation « après-projet ».

B) Construire un plan de transition

Engager un nouveau projet dans une équipe créée du changement et va venir impacter les comportements, la structure, les procédures...Je propose alors de créer un tableau synthétique et transitoire qui va permettre de clarifier et classer les priorités d'actions selon les impacts cités. Ainsi, je serai à même de trouver le levier correspondant pour la bonne conduite de changement (cf : Annexe VIII). Je le communiquerai lors du démarrage du projet à toute l'équipe.

3.3.2 Le plan de communication

La mise en place des espaces de médiation transculturelle dans les écoles impose que ma communication soit efficace et ciblée, aussi bien en interne qu'en externe, car elle sera le support central de la réussite du projet. En effet, de nombreux partenaires¹⁴⁶ sont concernés et impliqués dans ce projet, d'où la gestion de la complexité : « *dans les projets de changement, la communication ne peut être traitée comme un simple dispositif de transmission d'une information mais une relation au cours de laquelle les personnes se construisent une représentation du changement et de l'intérêt que celui-ci peut présenter*¹⁴⁷ ». La communication que je vais déployer sera proactive, je maîtriserai son rythme et sa progression. Les modes de communication que j'ai retenus sont en accord avec les objectifs identifiés lors du diagnostic du changement.

¹⁴⁶ Les professionnels des 5 écoles qui seront sollicités à participer aux espaces de médiation transculturelle, les interprètes et les Juges des enfants.

¹⁴⁷ AUTISSIER D., MOUTOT J-M., 2007, *Méthode de conduite du changement*, Diagnostic, accompagnement, pilotage, 3^{ème} Edition, Paris : Dunod, 251p.

En début de projet, j'exprimerai des messages simples qui présenteront les objectifs, le pourquoi, les enjeux des espaces de médiation transculturelle et ses contours afin que toute l'équipe puisse les comprendre. J'en ferai de même auprès du Directeur Général.

Au cœur du projet, la communication abordera les spécificités des espaces médiatisés : l'intégration dans le déroulé de la MJIE, l'impact sur le temps de la mesure et les écoles concernées. A ce stade, je serai particulièrement attentive et à l'écoute des professionnels du SIE afin de prévenir tout risque de conflit, de crise et le cas échéant, de les désamorcer rapidement afin de ne pas compromettre la mise en place du projet.

J'utiliserai plusieurs modes de communication différents, élaborés par le comité de pilotage :

- **Une plaquette de présentation** des espaces de médiation transculturelle dans les écoles à destination des professionnels (inspecteurs académiques, directeurs d'écoles primaires et collèges, enseignants) concernés.

- **Un document de présentation power point** justifiant le projet, explicitant son impact et les transformations induites auprès des enfants migrants en complément du planning, du budget et des professionnels concernés.

- **Une plaquette ludique** sera adaptée à l'enfant et à ses parents afin de leur expliquer la médiation transculturelle à l'école dès le premier entretien. Elle pourra être traduite en anglais, en arabe et en bambara. En effet, tout comme notre livret d'accueil et la plaquette du service déjà traduits dans ces langues.

Les secrétaires seront missionnées pour mettre en forme lesdits documents et je les soumettrai pour validation au Directeur Général. Ce projet nécessitera la mise à jour des outils de la loi du 02 janvier 2002 tels que la plaquette de présentation (cf : Annexe I), le livret d'accueil, le DIPEC et le projet de service.

- **Des rencontres** à programmer auprès de l'autorité de contrôle et de tarification, les juges des enfants, les inspecteurs académiques du Val d'Oise, les directeurs d'établissements scolaires concernés par les deux villes retenues pour leur présenter le projet.

- **Une rencontre** avec le rectorat dans le cadre de la signature d'une convention partenariale.

- **Des temps de réunion** avec le comité de pilotage sur l'élaboration du projet, sa mise en œuvre et auprès de l'équipe du SIE pour convaincre les professionnels du bien-fondé et les atouts de ce projet. Je ferai régulièrement des points sur le déroulement des actions menées par le comité de pilotage lors des réunions de fonctionnement.

- **Un article** écrit par le comité de pilotage qui intégrera le journal de l'association « En droit d'Infos » diffusé une fois par trimestre à destination de tous les salariés de

l'association, les adhérents et les bénévoles. Cet article présentera la pertinence du nouveau projet et de son avancé.

- **Un colloque d'une demi-journée** sur la présentation de l'investigation, le module transculturel et le voyage à Dakar auprès des administrateurs, les salariés de l'association, l'autorité de contrôle et de tarification, les Juges des enfants, les responsables du service social de l'inspection académique de Pontoise, les inspecteurs académiques, les directeurs d'établissement scolaires concernés et les partenaires gravitant autour de l'investigation éducative.

- **Des temps informels, individuel ou collectifs**, à la demande des professionnels ou en fonction des difficultés pointées par l'équipe du comité de pilotage viendront compléter la communication formelle.

Dans une logique d'anticipation, je propose d'évaluer la volumétrie du temps passé et les détails des supports nécessaire afin d'en informer le comité de pilotage (cf : Annexe IX).

Une fois les espaces de médiation transculturelle mis en place, la communication sera axée sur d'éventuels réajustements à adopter. En début de projet, le comité de pilotage effectuera un bilan tous les 2 mois pendant 6 mois (durée d'une MJIE) afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre du projet en lien avec la nouvelle MJIE. En parallèle, chaque membre du comité de pilotage fera un bilan auprès d'une école où les espaces auront eu lieu. Je proposerai de rencontrer le rectorat une fois par an dans le cadre de la convention partenariale afin de faire un bilan annuel.

Cependant, pour faire adhérer des professionnels au futur projet, je décrirai de façon virtuelle et le communiquerai pour qu'il devienne réel. Pour ce faire, je vais établir un plan de communication qui décrira les actions envisagées dont l'efficacité est mesurée par des indicateurs de connaissance, d'image et de notoriété du changement. Ce support est déterminant car il opère une traçabilité de l'information et permet sa duplication vers d'autres personnes. La mobilisation des professionnels, dépendra du travail de communication initié en amont. Les professionnels doivent être séduits par le projet mis en œuvre. Le comité de pilotage du projet doit s'inscrire dans cette logique et élaborer un plan de communication soulignant notamment les images positives, les idées fortes, crédibles et attractives du projet résumant les valeurs, la culture de l'association et usant d'un langage commun afin de permettre de fédérer l'équipe et de susciter l'intérêt pour le projet (cf : Annexe IX).

3.3.3 Le plan de formation

La formation est l'un des premiers leviers mobilisables dans la réalisation des espaces de médiation transculturelle dans les écoles car il est important que je puisse dispenser aux professionnels les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles missions qui vont leur être confiées. Je vais dans un premier temps identifier les besoins en formation puis je constituerai un plan de formation.

Pour identifier les besoins en formations des professionnels du service, je partirai d'une part de l'existant c'est-à-dire des formations déjà engagées pour 2016 et qui seront poursuivies sur 2017, des EAEP et des EP.

- **Les formations engagées** : sur les 6 éducateurs spécialisés : une éducatrice a débuté une formation diplômante de « médiatrice familiale » qui prendra fin en juin 2018.

- **Les EAEP** : je les ai menés auprès de tous les salariés du service. Cet entretien porte « *sur une évaluation de la performance. Il permet tous les ans une réflexion approfondie et une évaluation du travail, des résultats et de l'évolution d'un salarié dans son poste avec son responsable. Ainsi, l'entretien est destiné à permettre au collaborateur de faire un diagnostic et de prendre conscience de ses forces et ses faiblesses. Il permet également d'aborder la question des besoins en formation du collaborateur, de son évolution au sein de son service ou de son établissement¹⁴⁸* ». Les entretiens annuels de l'année 2016 font ressortir essentiellement des objectifs pour le SIE de tutorat, d'accueil de stagiaire et d'intégration des professionnels dans des instances associatives. La moyenne d'âge des professionnels est de 46 ans et la moyenne d'ancienneté au service est de 9 ans. C'est pourquoi, je les ai orientés vers de la transmission d'expérience soit vers de nouveaux arrivants soit sous forme collective sur des thématiques précises de compétences.

- **Les EP¹⁴⁹** : je les ai également menés auprès de tous les salariés du service. Les demandes de formations Il ressort des EP des demandes pour acquérir de nouvelles compétences concernant l'approche transculturelle et/ou l'apprentissage de l'anglais.

En parallèle de ce constat, le groupe de pilotage devra évaluer et anticiper un temps nécessaire au développement des supports de formation, tout comme le mode de formation qui doit être adapté au nombre de personnes concernées, au volume de compétences à faire progresser et au délai disponible. La qualité de la formation délivrée est importante, aussi je vais m'assurer de sa réalisation et proposer un plan de formation

¹⁴⁸ http://www.uriopss-idf.asso.fr/resources/trco/pdfs/2009/12_decembre_2009//53651_entretien_professionnel_dec2009.pdf

¹⁴⁹ Entretien Professionnel régit par la Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

(cf : Annexe X). Deux formations me semblent essentielles pour apporter les compétences individuelles en compétences transculturelles :

- Diplôme Universitaire « Psychiatrie et compétences transculturelles¹⁵⁰ » auprès de deux éducatrices spécialisées désireuses de s'engager dans cette formation. Elle se déroule sur une année universitaire. Ces professionnelles pourront avant même de suivre cette formation assistée auprès de la psychologue et de l'éducatrice formée à la médiation transculturelle se greffer sur ces espaces afin de mieux les appréhender.

- Formation collective « Culture et migration : quels effets sur les pratiques auprès des familles » par Ecole des Parents et des Educateurs (EPE). Cette formation aura la double fonction d'engager des compétences en lien avec le projet et surtout de favoriser la culture commune du service autour du public migrant en lien avec les pratiques professionnelles. Celle-ci peut se mettre en place rapidement.

3.3.4 Démarrage des espaces de médiation transculturelle dans les écoles

Les professionnels du SIE formés, le démarrage des espaces de médiation transculturelle dans les écoles peut démarrer. Pour toute mise en route de projet, il convient de faire une phase test avec un nombre réduit de professionnels et du vouloir-coopérer. Je propose que le projet démarre dans un premier temps avec le binôme de la psychologue et l'éducatrice spécialisée formée à l'approche transculturelle pendant 3 mois. Elles pourront ainsi faire des retours réguliers et ainsi je prendrai la mesure des modifications à apporter. Progressivement en fonction des interventions effectuées, d'autres professionnelles s'intégreront à cette pratique. Enfin, je me rapprocherai des établissements scolaires afin d'évaluer la plus-value de ces espaces de médiation transculturelle dans les relations écoles-familles.

3.4 Le pilotage du projet

La phase de pilotage du projet agit de façon transversale, en mettant en place des outils d'observation permanente des changements issus du projet. Elle se base sur le recueil d'indicateurs quant à la connaissance du projet, aux possibilités et à la volonté d'action des professionnels. L'analyse de ces indicateurs permet d'apporter les ajustements nécessaires, en appliquant des dispositifs d'accompagnement. En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement, en s'assurant de l'autonomie des professionnels du SIE et en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

¹⁵⁰ MARIEROSEMORO, http://www.marierosemoro.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=32, [02/09/2016] : tout le programme de la formation.

Le pilotage du projet va me permettre de :

- Suivre la réalisation des différentes actions entreprises
- Mesurer l'état d'adhésion et de participation des professionnels
- D'évaluer les risques du projet aux différentes étapes que je déterminerai préalablement.

Le cycle du pilotage comportant deux axes, je vais m'attarder d'une part sur la gestion des hommes et des résistances, et d'autre part sur la gestion des transformations.

3.4.1 La gestion des professionnels du SIE et leurs résistances

Intégrer dans les MJIE, les espaces de médiation transculturelle dans les écoles va obligatoirement venir modifier les pratiques professionnelles. La réalisation de ce projet peut créer des angoisses et de l'insécurité dans les pratiques, positionner les professionnels face à l'inconnu et surtout au début prendre du temps. Ils vont certainement, tâtonner, reculer, voire s'opposer. Pour lever ces résistances je propose les actions suivantes :

- **Une projection dans le temps du projet** avec à l'appui des réalisations concrètes en amont des espaces de médiations transculturelles comme trouver un nom au projet, créer des plaquettes ludiques et rédigé l'article qui sera intégré dans le journal associatif.

- **Une communication orientée sur les gains potentiels** comme les nouveaux partenaires, l'image positive du service et par la même de l'association ou encore la reconnaissance des Juges des enfants sur l'innovation et la qualité des MJIE.

- **Une stratégie anticipative**, en me préparant aux éventuelles réticences de certains professionnels en pensant, en amont, aux moyens de les contrecarrer. J'ai pensé à certains propos informels de la part de l'équipe pluridisciplinaire, s'inscrivant dans un discours de résistance et aux façons d'y répondre (cf : Annexe VIII)

- **Elaboration d'un questionnaire comportemental** pour repérer les éventuelles résistances des professionnels au changement (cf : Annexe XI). Cet outil est composé de huit questions auxquelles sont associées quatre réponses types qui représentent l'avis des personnes face au changement. Les quatre réponses expriment quatre états de réceptivité : pro-activité, passivité, opposition et absence d'opinion. Les réponses au questionnaire sont analysées de façon anonyme. La mise en évidence de ces profils est primordiale l'idée est notamment d'utiliser le comportement des proactifs pour mettre en mouvement les passifs et les faire devenir proactifs à leur tour.

- **Un management participatif et situationnel**, je resterai vigilante à maintenir le sens des actions engagées et celui du projet tout au long de sa réalisation. Les professionnels auront également des instances dans lesquelles des régulations pourront s'effectuer comme le groupe des pratiques et des temps de groupe de travail.

3.4.2 La gestion des transformations

Pour piloter le changement, je vais faire face à la gestion des professionnels en adaptant mon management et gérer les résistances. Cependant, pour m'assurer de l'adhésion des professionnels au projet et du bon déroulement des étapes, je créé un programme d'actions détaillé afin de suivre l'évolution du projet, étape après étape. De plus, je vais mettre en application un suivi d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs sur le changement par lui-même et sur l'application des espaces de médiation transculturelle dans les écoles.

A) Le suivi des actions : le programme d'actions

Cette étape permettra de m'assurer que les actions de conduite de changement ont bien été réalisées dans les échéances prévues et également en termes de coûts. Afin de faciliter le suivi de toutes les actions, je les ai répertoriées dans un tableau qui sera tenu par moi-même et/ou la chef de service. A chaque début de réunion du groupe de pilotage, il sera remis à jour afin d'y apporter des modifications si nécessaire (cf : Annexe XII).

B) Le budget

La mise en place des espaces de médiation transculturelle, par elle-même ne crée pas de dépenses supplémentaires. Cependant, je vais devoir anticiper lors de la constitution des budgets prévisionnels de 2017 des augmentations de certaines lignes budgétaires comme l'interprétariat, les fournitures administratives, les colloques et formations. Afin de ne pas impacter considérablement le prix de la mesure, je proposerai des réductions de lignes sur la téléphonie, les assurances, la mutuelle et tous les prestataires de maintenance en renégociant les contrats ou sous forme d'appel d'offres en changeant de prestataire.

C) Les indicateurs d'évaluation du projet

Les indicateurs qualitatifs du changement :

- **Le niveau d'information du projet** : cet indicateur me permettra de mettre en évidence, sous la forme d'un questionnaire, la connaissance ou la méconnaissance du projet des espaces de médiation transculturelle. Je le proposerai à trois étapes distinctes : l'étape de démarrage, l'étape du plan de communication puis au pilotage de l'action. Ce questionnaire se composera de 4 questions : Avez-vous entendu parler du projet de médiations transculturelles dans les écoles par le SIRP ? Votre directrice vous a-t-elle présenté les espaces de médiations transculturelles dans les écoles ? Avez-vous été informés de ce projet ? Avez-vous recherché vous-mêmes des informations concernant les espaces de médiations transculturelles ? Les réponses seront déclinées sous la forme : oui, oui de façon irrégulière, une seule fois et non. Après recensement des

résultats, j'aurai ainsi une visibilité du taux d'information concernant les espaces de médiations transculturelle dans les écoles.

Les indicateurs quantitatifs du changement :

- Le taux d'adhésion du projet se composera du nombre de professionnels qui animeront les espaces de médiation transculturelle.

Les indicateurs qualitatifs du projet :

- Le retour de la part des Juges des enfants,
- Le retour du Rectorat, des inspecteurs académiques et des responsables d'établissements scolaires,
- La participation des partenaires au colloque sur l'investigation et l'approche transculturelle.

Les indicateurs quantitatifs de performance : aujourd'hui, nos indicateurs de performance dans la réalisation d'une MJIE sont régis par la circulaire de la PJJ. La MJIE se doit de répondre aux divers critères précédemment évoqués. Les tableaux de bord, les statistiques et leurs synthèses me permettent d'affirmer que nos indicateurs de performance dans la réalisation des MJIE sont toujours d'actualité. Cependant, je constate qu'il serait nécessaire d'en créer de nouveaux en lien avec le projet. Je propose comme nouveaux indicateurs :

- Le nombre d'informations préoccupantes scolaires reçues concernant des enfants migrants qui auront bénéficié d'une médiation transculturelle dans les écoles.
- Le nombre d'écoles où nous avons réalisé des espaces de médiation transculturelle.
- Le nombre de MJIE concernées par le projet, maîtrisées et réalisées dans son bon déroulement.
- Les préconisations de la MJIE après une médiation transculturelle à l'école.
- Le nombre total d'orientations administratives comparées aux orientations judiciaires.
- Le nombre de séances d'interprétariat que ce projet a nécessité. Cet indicateur sera réutilisé lors de la constitution des budgets prévisionnels à revoir chaque année.

Lors de la prochaine réunion avec les secrétaires, je les informerai de rajouter dans les tableaux de bord de suivi de la MJIE ces indicateurs.

D) Au-delà des indicateurs, la prise en compte de la souffrance au travail

Le secteur de la protection de l'enfance expose les professionnels, quotidiennement, aux multiples situations de souffrances au travail « assimilées » aux risques psychosociaux. Yves CLOT¹⁵¹ dit à ce propos : « *la souffrance s'installe sur un défaut de reconnaissance du travail par autrui, dont les travailleurs se défendent finalement en anesthésiant leur pensée. En barrant la psychodynamique de la reconnaissance, l'organisation actuelle du travail interdit aux sujets de transformer leur souffrance subjective originaire en plaisir de travailler avec les autres. Souffrances et défenses s'alimentent*¹⁵² ». L'association soucieuse des risques psycho-sociaux a mis en place depuis 10 ans, l'analyse des pratiques auprès des éducateurs spécialisés animée par une psychologue extérieure aux services afin de garantir la confidentialité. Au service, j'ai déployé plusieurs actions pour garantir le bien-être des professionnels. En m'appuyant sur les propos de l'auteur, je favorise la reconnaissance du travail effectué par toute l'équipe, je transmets oralement ou par écrit selon la situation individuellement ou collectivement ma satisfaction par rapport au travail effectué. Je suis vigilante également à solliciter la médecine du travail si des signes de souffrance se manifestent. Enfin, concernant les professionnels non éducateurs spécialisés et ne bénéficiant ainsi pas d'analyse des pratiques, avec l'accord du Directeur Général, je suis dans une démarche d'instaurer un espace de parole pour le pôle thérapeutique dans un objectif de prévenir la souffrance au travail.

¹⁵¹ Yves CLOT est professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM. Il dirige la collection « Cliniques du travail ».

¹⁵² CLOT Y., 2015, *Le travail à cœur*, 2^{ème} Edition, Paris : La Découverte/poche, 189 p.

Conclusion

François GEMENNE¹⁵³ pense « *qu'il est crucial de changer de regard sur les mouvements de populations car dans notre monde globalisé, les gens bougent, et bougeront de plus en plus. Résister est un leurre ; juguler ces mouvements est hors de portée. Il faut les considérer comme un fait structurel, et même comme une chance si nous savons en tirer le meilleur parti*¹⁵⁴ ». C'est ce que nous tentons de faire au Service d'Investigation Educative depuis plus de trois ans maintenant. Nos regards professionnels ont pris en compte les différences, les croyances, les cultures et les parcours migratoires des enfants « en risque de danger » et de leurs familles.

Evaluer les situations familiales est bien le cœur de nos missions. Si l'objectif ne change pas les attentes sociétales évoluent et nous obligent à adapter les évaluations judiciaires en se déplaçant dans les écoles. L'enjeu est de faire valoir les compétences éducatives des familles migrantes et de les accompagner à prendre leur place de parents au sein de l'Education Nationale. Cette approche transculturelle vient renforcer la participation des familles. Plus elles seront associés aux différents espaces de la société et plus les individus pourront s'inscrire en tant que citoyens avec leur singularité dans le pays d'accueil.

L'expérimentation des espaces de médiation transculturelle dans les écoles va se déployer dans le temps et permettra aux professionnels de s'approprier ce nouvel outil, de développer les coopérations avec les établissements scolaires et de faire valoir la pluridisciplinarité au profit des enfants migrants et de leurs familles.

« *L'innovation recouvre l'idée d'une réponse à une adaptation jugée nécessaire, par des pratiques qui ne sont pas spécialement nouvelles. Innover ne veut pas dire faire du nouveau mais faire autrement en proposant une alternative, une meilleure adéquation des réponses à des besoins reconnus* ». A l'image des propos de Pascale BREUGNOT¹⁵⁵, mes missions de directrice consistent à soutenir l'innovation et à fédérer autour d'un projet innovant tous les acteurs. Cette approche s'inscrit dans un questionnement éthique du service et de l'association qui, dans une démarche de réécriture du projet associatif, intègre pleinement ces questions culturelles.

¹⁵³ François GEMMENE est politologue.

¹⁵⁴ GEMMENE F., 1999, *Migrations et environnement*, Hommes et Migrations, N°1284, Mars-Avril.

¹⁵⁵ BREUGNOT P., 2011, *Les innovations socioéducatives*, Rennes : Presses de l'EHESP, 315p.

Ce projet va impliquer des modalités d'évaluation qui seront intégrées dans le processus des évaluations interne puis externe. La mise en œuvre de l'évaluation interne sera une opportunité pour le service afin de se questionner sur les pistes de progrès et les projets que nous souhaitons atteindre en lien avec les familles migrantes. Elle nous permettra d'évaluer les effets produits par l'approche transculturelle et les espaces de médiations que nous souhaitons mettre en œuvre dans les écoles. Je m'appuierai sur les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM « *L'évaluation interne pour les établissements et services mettant en œuvre des mesures éducatives dans le champ de l'enfance* » afin que cette démarche soit dynamique et en adéquation avec les besoins des enfants. La démarche choisie prendra la forme participative et intégrera l'ensemble des acteurs concernés par l'investigation. Dans le but d'appliquer la réglementation, je respecterai les domaines d'évaluation suivants : la complexité de l'identification des besoins et attentes des usagers, la pluri-dimensionnalité de l'accompagnement, l'insertion des Etablissements ou Services Sociaux et Médico-Sociaux dans les territoires, la perspective centrée sur le parcours des usagers, la complexité de l'organisation et l'évolution du contexte¹⁵⁶.

Le département du Val d'Oise est riche et multiculturel ce qui me permet avec l'équipe pluridisciplinaire de faire valoir ses richesses et de penser de nouveaux projets toujours dans l'objectif de favoriser la meilleure intégration *Ici* sans oublier leur *Ailleurs* fondamental dans la réalisation de leur citoyenneté. Si mon projet se limite au territoire du Val d'Oise, je suis consciente que les flux migratoires ne cessent d'augmenter et sont un fait de société majeur sur lequel les orientations des politiques publiques viendront impacter la façon de prendre en charge « *ces personnes qui ont droit à la mobilité*¹⁵⁷ ».

¹⁵⁶ ANESM, juillet 2009, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles* « L'évaluation interne pour les établissements et services mettant en œuvre des mesures éducatives dans le champ de l'enfance », 62p.

¹⁵⁷ GEMMENE F., 1999, *Migrations et environnement*, Hommes et Migrations, N°1284, Mars-Avril.

Bibliographie

OUVRAGES

- ALFÖLDI F., 2015, *Evaluer en protection de l'enfance*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod, 292 p.
- ARDOINO J., BERGER G., 1989, *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*, Paris : Andsha, 239 p.
- AUTISSIER D., MOUTOT J-M., 2007, *Méthode de conduite du changement*, Diagnostic, accompagnement, pilotage, 3^{ème} Edition, Paris : Dunod, 251p.
- AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I., VAS A., 2010, *Conduite du changement : concepts clés*, 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs, Paris : Dunod, 225 p.
- BARBIER J.-M., 1985, *L'évaluation en formation*, Paris : PUF, 311 p.
- BERNOUX P., 2009, *La sociologie des organisations*, Initiation théorique suivie de souze cas pratique, 6^{ème} édition, Paris : Ed. du Seuil, 466 p.
- BOUTANQUOI M, MINARY J-P, *L'évaluation des pratiques dans le champ de la protection de l'enfance*, L'Harmattan, Paris, 2008.
- BREGNOT P., 2011, *Les innovations socioéducatives*, Rennes : Presses de l'EHESP, 315p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil, 448 p.
- CLOT Y., 2015, *Le travail à cœur*, 2^{ème} Edition, Paris : La Découverte/poche, 189 p.
- DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N, 2006, *Travailler en réseau, Méthodes et pratiques en intervention sociale*, Paris : Dunod, 231 p.
- D'HERBEMONT O., CESAR B., 2004, *La stratégie du projet latéral*, Paris, Dunod, 232 p.
- FOUDRIAT M., 2007, *Sociologie des organisations. La pratique du raisonnement*, 3^{ème} édition, New Jersey : Pearson Education, 333 p.
- GUELAMINE F., 2008, *Action sociale et immigration en France. Repères pour l'intervention*, Paris : Dunod, 182 p.
- HERZBERG F., MAUSNER, B., SNYDERMAN B-B, 1959, *The Motivation to Work*, New-York : Transaction Publishers, 157p.
- HOUZEL D, 2007, *Les enjeux de la parentalité*, Ramonville Saint-Agne : Eres,200p.
- HUYETTE M., DESLOGES P., GEBLER L., 2009, *Guide de la protection judiciaire de l'enfant*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod, 236 p.
- KAËS R, *Différence culturelle et souffrances de l'identité*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2012.

LAVILLE J-L., SALMON A., 2015, *Associations et Action publique*, Paris : Desclée de Brouwer, 630 p.

LE BOTERF G., 2015, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 7^{ème} édition, Paris : Eyrolles, 306 p.

LEBOVICI S., 1999, *L'arbre de vie - éléments de la psychopathologie du bébé*, Toulouse : Eres, 156p.

MORO M-R., 2010, *Nos enfants demain, Pour une société multiculturelle*, Paris : Odile Jacob, 247 p.

MORO M-R., 2002, *Enfants d'ici venus d'ailleurs*, Paris : Editions La Découverte, 183 p.

NAVES P., 2007, *La réforme de la protection de l'enfance, Une politique publique en mouvement*, Paris : Dunod, 294 p.

OTT H., BITTL K., décembre 2014, *Pédagogie des rencontres et des conflits transculturels*, Lyon : Chronique Sociale, 437 p.

ROMANO H., 2009, *Enfants maltraités, Descriptions cliniques, évaluation et prise en charge*, Collection Psychothérapies créatives, Paris : Editions Fabert, 170 p.

VERBUNT G., 2009, *La question interculturelle dans le travail social*, La Découverte, Paris, 295p.

VERBUNT G., 2011, *Manuel d'initiation à l'interculturel*, Lyon : Chronique Sociale, 107 p.

ARTICLES PERIODIQUES, DOSSIERS

ASSAF S., juillet 2014, *La Médiation transculturelle : outil d'évaluation en protection de l'enfance*, Journal du droit des jeunes, N°337, p.16-22, [en ligne], [visité le 20.08.2016], disponible sur internet : <http://www.cairn.info/revue-journal-du-droit-des-jeunes-2014-7-page-16.htm>.

BYDLOWSKI H., juillet 2009, « Le désir d'enfant échapper souvent à notre volonté », *Psychologies Magazine*, [en ligne], [visité le 01.07.2016], disponible sur internet : <http://www.psychologies.com/Famille/Maternite/Desir-d-enfant/Articles-et-Dossiers/Vouloir-un-enfant/Monique-Bydlowski-Le-desir-d-enfant-echappe-souvent-a-notre-volonte>

CREPIN C., 2011, *Le rôle des parents. Attentes et besoins des familles. Actions innovantes dans les réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents*, Dossier d'études, CNAF-DSER, n°144.

GEMMENE F., 1999, *Migrations et environnement*, Hommes et Migrations, N°1284, Mars-Avril.

MORO M-R., Les parents migrants sont aussi de bons parents sur http://www.marierosemoro.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=28, [consulté le 08/08/2016]

ORIV, juillet 2012, *L'impact de la migration sur la parentalité : réalité ou représentations ?* Dossier thématique, Alsace, 65 p.

RAPPORTS, THESES, MEMOIRES

DI RUZZA M., 2000, *Les actions de soutien à la parentalité : émergence du concept de parentalité, construction socio-historique du soutien à la parentalité, le dispositif d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents dans le Rhône*, Mémoire DESS sociologie appliquée au développement local, Université Lyon 2, 175 p.

NGUYEN CAO KHUONG C., 2014-2015, *La nécessité de médiation transculturelle en Protection de l'Enfance*, Diplôme Universitaire de Pratique de médiation et de traduction en situation transculturelle, Université PARIS DECARTES, 45 p.

CONFERENCES

SIMON F., 2011, *Le processus de transmission intergénérationnelle. Objets et enjeux de transmission familiale*, Conférence du 28 mai 2011 à l'ABMP, Toulouse, ABMP 31.

RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES

ANESM, octobre 2010, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles « Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux »*, 87p.

ANESM, décembre 2010, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles « Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance »*, 80p.

ANESM, 2014, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles « L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance »*, 84 p.

ANESM, juillet 2008, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles « La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre »*, 51p.

ANESM, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles « Repères pour les établissements et services prenant en charge habituellement des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre de la protection de l'enfance et /ou mettant en œuvre des mesures éducatives »*, 60p.

ANESM, juillet 2009, *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles « L'évaluation interne pour les établissements et services mettant en œuvre des mesures éducatives dans le champ de l'enfance »*, 62p.

SITES INTERNET

FNARS, <http://www.fnars.org/images/stories/3lespublics/enfancefamille/2%20parentalite%20et%20soutien%20a%20la%20parentalite.pdf> [consulté le 01/07/2016].

HORS LA RUE, <http://www.horslarue.org/dossiers-thematiques/protection-de-lenfance-en-france.html> [consulté le 25/07/2016]

LEGIFRANCE, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte...categorieLien=id>, [consulté le 25/07/2016]

EUROPA, <http://fra.europa.eu/fr/publications-and-resources/data-and-maps/donnees-comparatives/protection-enfance> [consulté le 02/07/2016]

MEDIATION CULTURELLE, <http://bcarette.free.fr/mediation-culturelle/wiki-meditation-culturelle.pdf> [consulté le 15/08/2016]

ONED, <http://www.oned.gouv.fr/chiffres-cles-en-protection-lenfance>, [consulté le 30/07/2016]

INSEE, http://www.insee.fr/fr/themes/tableau_local.asp?ref_id=IMG1B&millesime=2013&niveau=1&typgeo=DEP&codgeo=95, [consulté le 30/07/2016]

PRENDRE SOIN, <http://www.prendresoins.org/?p=1476>, [consulté le 12/08/2016]

AUTONOME –SOLIDARITE, http://www.autonome-solidarite.fr/medias/fas_usus_secret_professionnel.pdf [consulté le 07/09/2016]

MARIEROSEMORO, http://www.marierosemoro.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=32, [02/09/2016]

REFERENCES REGLEMENTAIRES

Article 375 et suivants du Code Civil

Article L.223-1 du code de l'action sociale et des familles (art.19 de la loi)

Décret 91 - 383 du 22 avril 1991 modifié par le décret n° 2005-1014 du 20 août 2005 relatif à l'équipe éducative.

Décret du 9 juillet 2008 relatif à l'organisation du ministère de la justice

Feuille de route pour la protection de l'enfance 2015-2017-Ministère des affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes – Juin 2015.

Loi n°83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n°83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat.

Loi n°86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale.

Loi n°2004-1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et à la protection de l'enfance.

Loi n°2007-293 du 5 mars 2007, réformant la protection de l'enfance.

La loi n°2007-1631 du 20 novembre 2007 relative à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile.

Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

Loi n°2016-297 du 14 mars 2016, relative à la protection de l'enfance.

Note d'orientation du 30 septembre 2014 de la protection judiciaire de la jeunesse NOR : JUSF1423190N.

Ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante.

Liste des annexes

Annexe I : Plaquette de présentation du service

Annexe II : Organigramme du SIRP- Répartition des ETP globaux du SIRP

Annexe III : Déroulé de la MJIE

Annexe IV : Répartition de la MJIE en temps travaillé

Annexe V : Nouveau déroulé de la MJIE

Annexe VI : Note de cadrage

Annexe VII : Etude d'impacts

Annexe VIII : Plan de transition – tableau des éventuelles résistances

Annexe IX : Plan de communication – Tableau de volumétrie

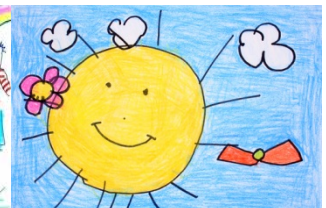
Annexe X : Plan de formation

Annexe XI : Questionnaire comportemental

Annexe XII : Planning d'actions



Qu'est-ce que la MJIE



La Mesure Judiciaire d'Investigation Éducative (MJIE) est destinée à fournir au juge des enfants des informations quant à la personne et aux conditions d'éducation et de vie du mineur et de ses parents.

En assistance éducative (art. 375 du CC et 1183, 1184 du nouveau code de procédure civile), ou en matière pénale (articles 8 et 8-1 de l'ordonnance du 02 février 1945), les éléments d'information amenés à la connaissance du magistrat doivent porter sur la personnalité et les conditions de vie du mineur et de ses parents.

Il s'agit de vérifier l'existence d'un danger pour la santé, la sécurité, la moralité de l'enfant, le caractère gravement compromis de ses conditions d'éducation et de son développement physique, affectif, intellectuel et social. **De plus, l'investigation porte :**

- . sur la situation matérielle et morale de la famille,
- . la personnalité et les antécédents du mineur,
- . sa fréquentation scolaire, ses aptitudes et son attitude à l'école,
- . sur les conditions dans lesquelles il a vécu ou a été élevé, sa santé, son développement psychologique, les moyens appropriés à son

Modalités d'exercice

La MJIE n'est pas une action d'éducation, même si elle a des effets sur l'éducation. Elle est par essence une démarche dynamique de recueil d'éléments, de compréhension éclairant la situation, d'observation, d'analyse partagée puis d'élaboration de propositions.

Elle s'attache à évaluer la situation d'un mineur et à apprécier notamment les conditions d'exercice de l'autorité parentale et ses effets vis-à-vis de l'enfant.



La diversité des éléments à explorer nécessite une approche interdisciplinaire, s'appuyant sur des compétences d'encadrement, d'éducateurs spécialisés, d'éducateur de jeunes enfants, de psychologues, et d'un médecin psychiatre. L'équipe d'intervenants du SIRP peut également solliciter des ressources extérieures.

DROITS ET OBLIGATIONS

Les rapports d'investigation constituent une pièce du dossier judiciaire et peuvent être consultés au Palais de Justice, dans le cadre du respect des droits des usagers, inscrits dans la loi 2002-2 et le décret n° 2002-361 du 15 mars 2002.

Le contenu du rapport et les propositions d'action sont communiqués oralement aux intéressés à l'issue de la mesure. Cette restitution est réalisée par le travailleur social et la psychologue chargés de la mesure et/ou par l'encadrement.

Le Service prévoit la consultation du dossier par les personnes concernées, selon une procédure spécifique détaillée dans le livret d'accueil.



Audience de fin de mesure
Décisions du juge

Envoi du rapport

Entretien de restitution à la famille

Synthèses en équipe pluridisciplinaire

Visites à domicile
Rendez-vous
Contacts avec les

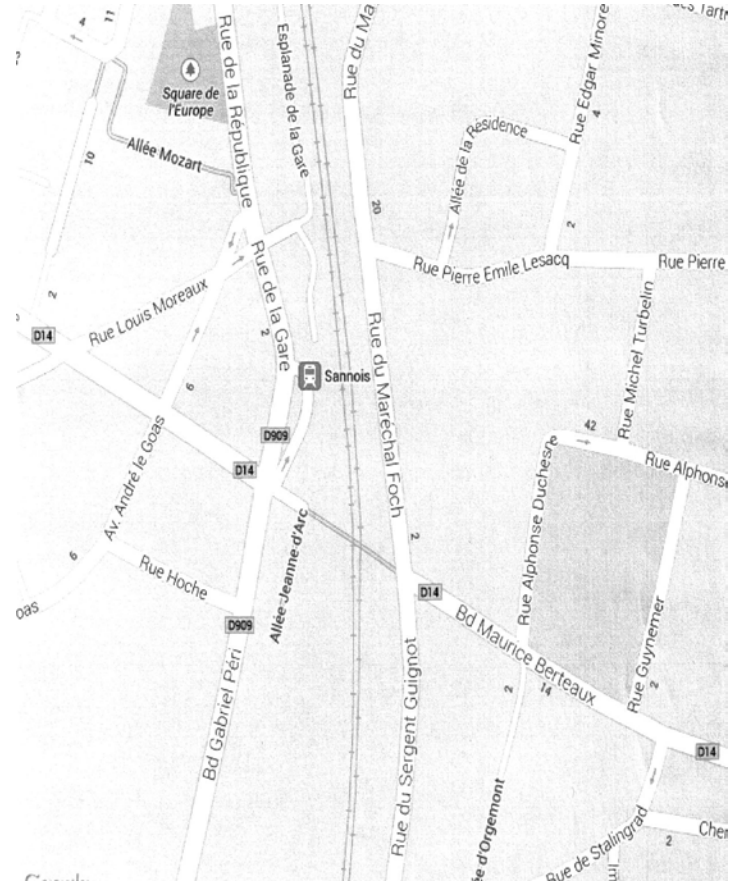
Recueil des données du dossier au tribunal

Premier RDV avec les parents et les

Attribution de la mesure à un travailleur social et un psychologue

Arrivée de l'ordonnance au SIRP

Audience après signalement



- **Voiture** : Accès A86—A15—A 115
- **Train** : Train SNCF: ligne ERMONT EAUBONNE/SAINT LAZARE (ligne J) s'arrêter Gare de Sannois
- **Bus** : RATP - Ligne 261 : Franconville-Sannois-Saint-Denis (arrêt Gare de Sannois)
- **Cars** Ligne 95 19 "La Valoise" : Montigny- Franconville- Sannois-Argenteuil. Arrêt Gare de Sannois. Ligne 30 22 : Sannois urbain et Sannois Ermont via la gare de Cernay. Arrêt Hôtel de ville + 10 mn de marche
Ligne 30 42 : Moulin—Gare de Sannois

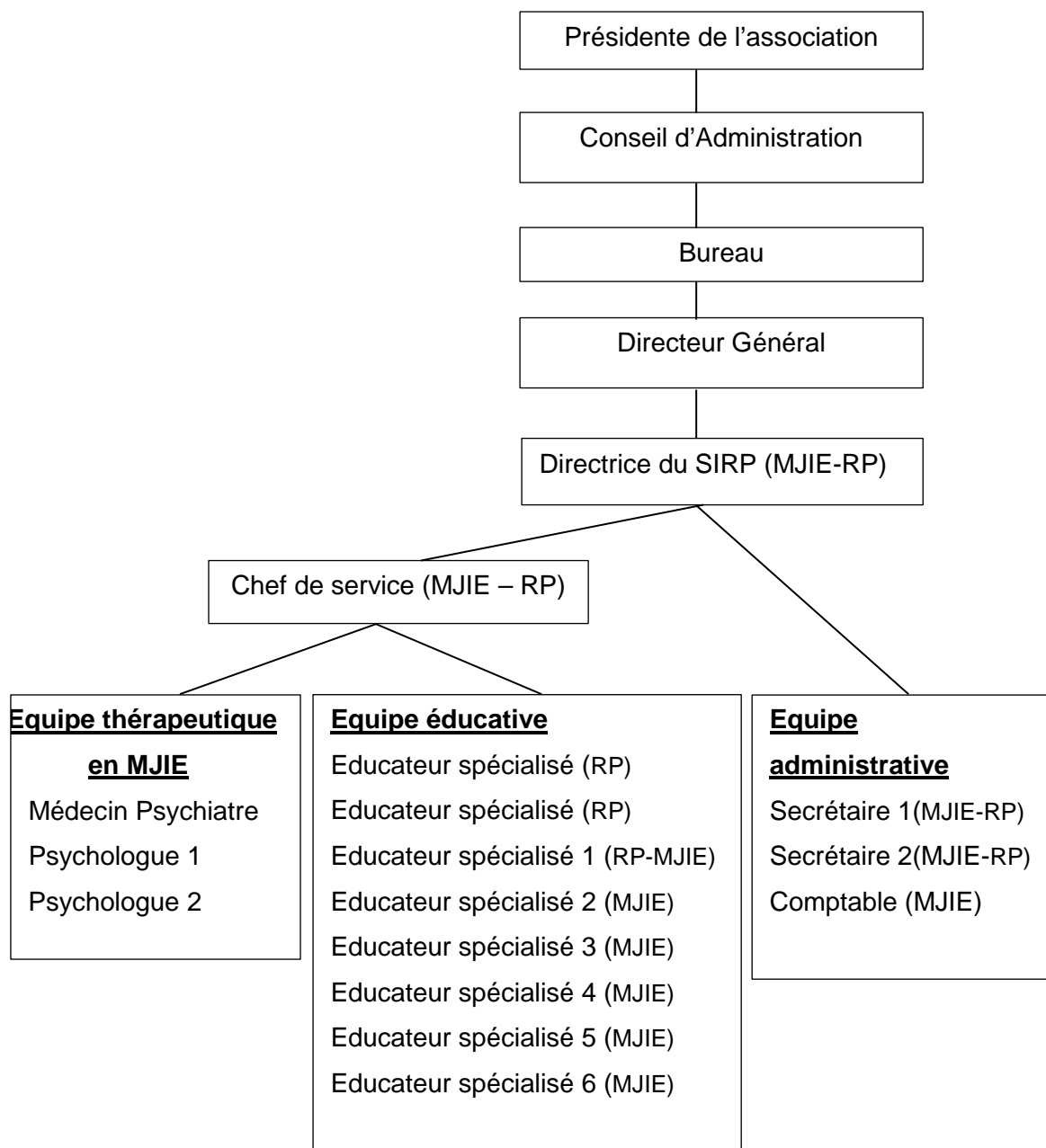


**Service
d'Investigation
(SIRP)**
**1 rue de la gare
95 110 Sannois**

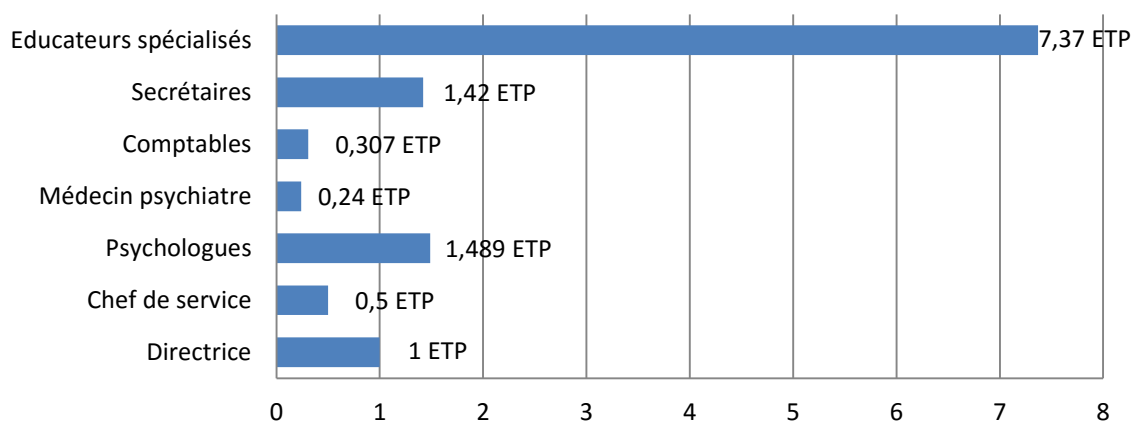
Le **Service** d'Investigation dépend de l'association **Mars95**.
Il est habilité par la **Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ)** à exercer des Mesures Judiciaires d'Investigation Educative (MJIE).

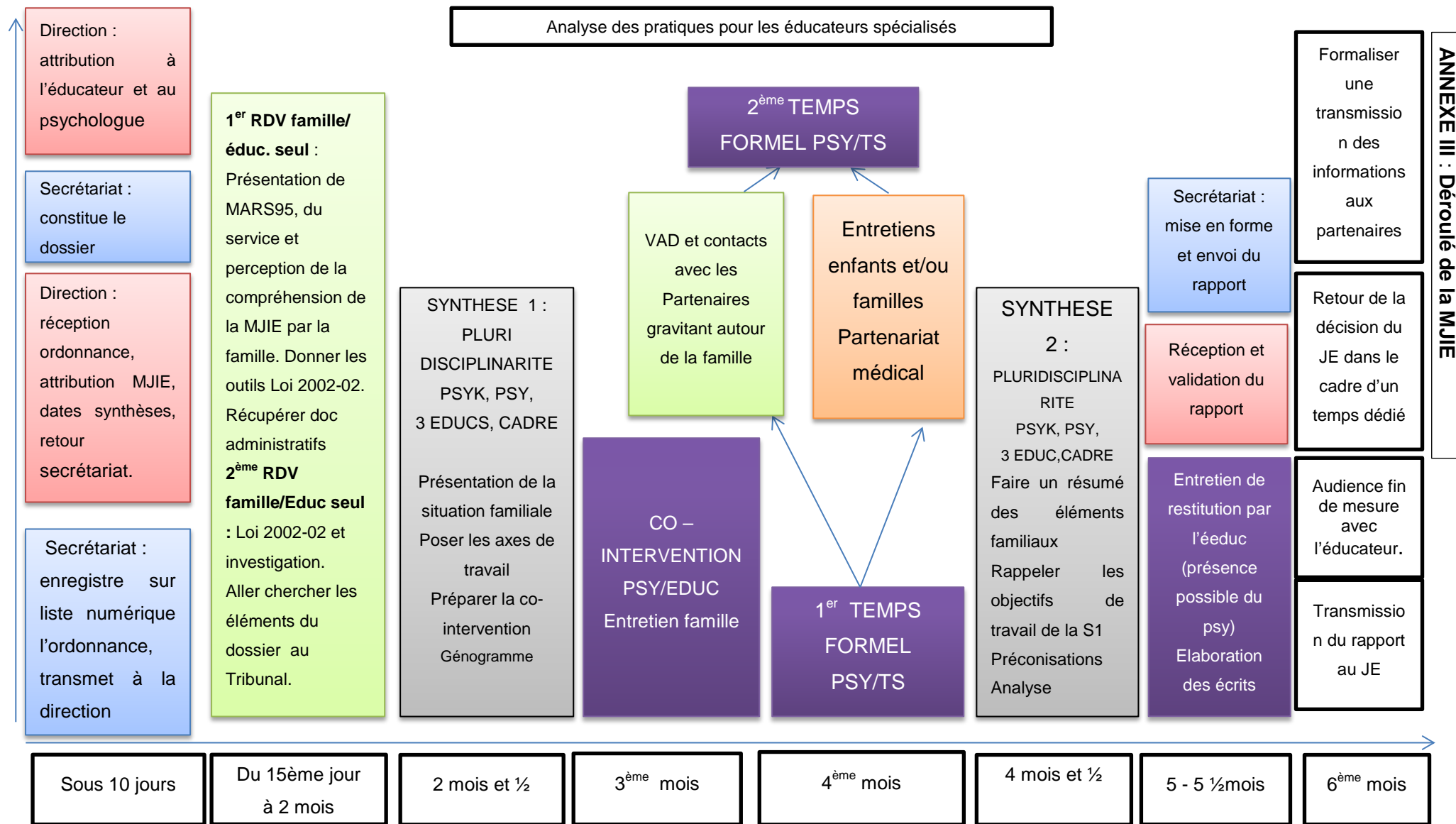
Siège Social : 68, avenue Charles de Gaulle –
95160 Montmorency

ANNEXE II : Organigramme du SIRP



Répartition des ETP globaux du SIRP





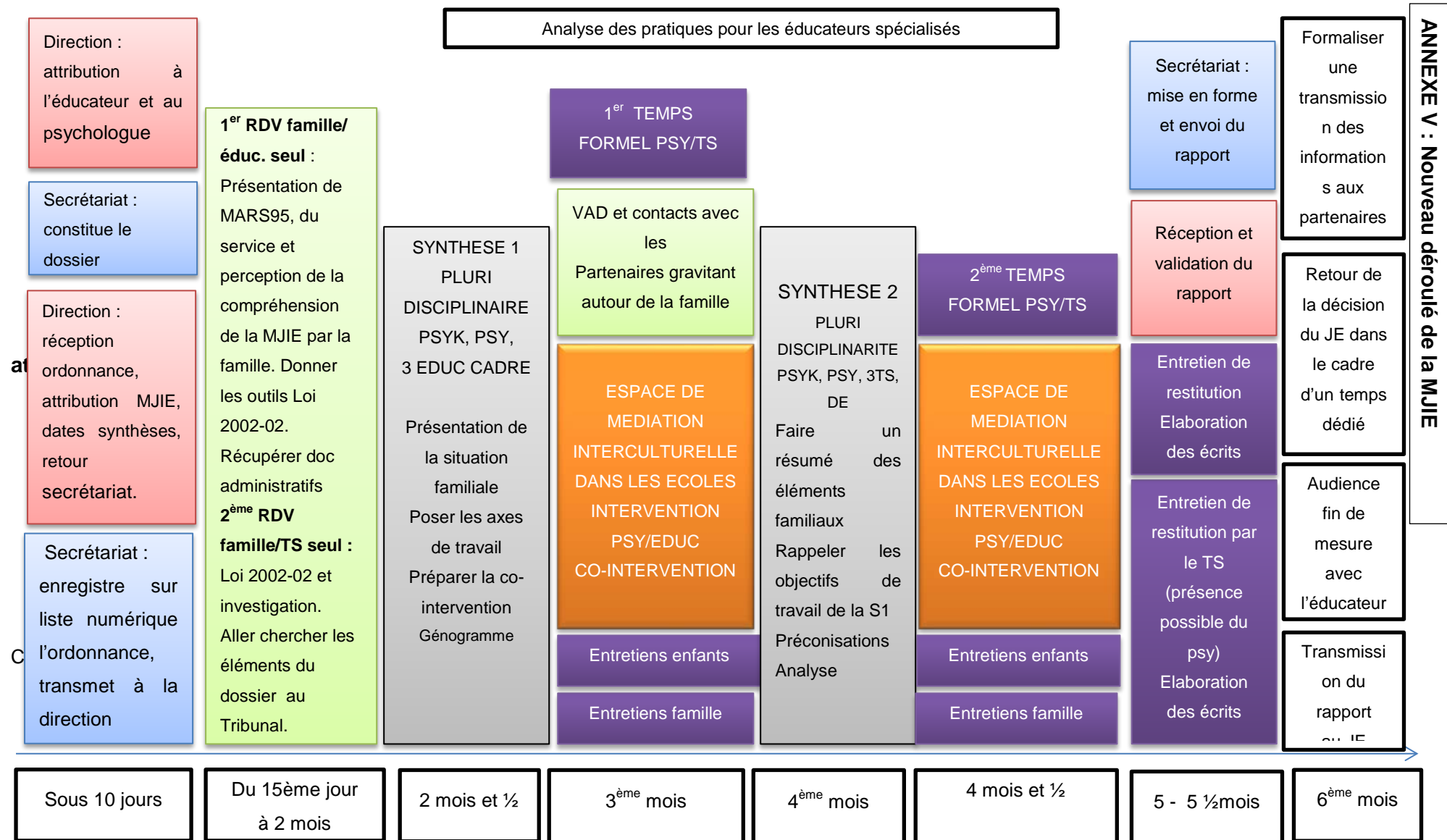
ANNXE IV : Répartition de la MJIE en temps travaillé

Répartition du temps d'une MJIE par éducateur spécialisé pour 1 ETP	
1er Entretien	1,5
Eléments au Tribunal	2
Synthèse 1	1
Synthèse 2	1
Tiers synthèse	1
Temps écriture	4
Entretiens enfants	5
Entretien parents	5
Visite à domicile	3
Réunion institutionnelle	2,45
Analyse des pratiques	1
Audience	3
Contacts partenaires	2
temps formels psychologue	0,17
temps informels psychologue	1
temps informels éducateur	1
TOTAL	34,12

Répartition du temps d'une MJIE avec les Espaces de Médiation Transculturelle par éducateur spécialisé pour 1 ETP	
1er Entretien	1,5
Eléments au Tribunal	1,45
Synthèse 1	1
Synthèse 2	1
Tiers synthèse	0
Temps écriture	4
Entretiens enfants	7
Entretien parents	7
Visite à domicile	3
Réunion institutionnelle	1
Analyse des pratiques	1
Audience	3
Contacts partenaires	1
temps formels psychologue	0,17
temps informels psychologue	1
temps informels éducateur	1
TOTAL	34,12

Répartition du temps d'une MJIE par psychologue pour 0,85 ETP	
1er Entretien	0
Eléments au Tribunal	0
Synthèse 1	1
Synthèse 2	1
Tiers synthèse	0
Temps écriture	2
Entretiens enfants	1,7
Entretien parents	1,3
Visite à domicile	0,1
Réunion institutionnelle	0,5
Analyse des pratiques	0
Audience	0
Contacts partenaires	0,1
temps formels éducateur	0,15
temps informels psychologue	0,15
temps informels éducateur	1
TOTAL	9

Répartition du temps d'une MJIE avec les Espaces de Médiation Transculturelle par psychologue pour 0,85 ETP	
1er Entretien	0
Eléments au Tribunal	0
Synthèse 1	0,5
Synthèse 2	0,5
Tiers synthèse	0
Temps écriture	2
Entretiens enfants	2,2
Entretien parents	2,2
Visite à domicile	0
Réunion institutionnelle	0,3
Analyse des pratiques	0
Audience	0
Contacts partenaires	0
temps formels éducateur	0,15
temps informels psychologue	0,15
temps informels éducateur	1
TOTAL	9



ANNEXE VI : Note de cadrage

NOTE DE CADRAGE

1. Situation actuelle

Le SIE répond convenablement aux missions qui lui sont confiées. Il s'adapte depuis plusieurs années aux nouveaux mineurs migrants issus des flux migratoires importants en ayant mis en place le module transculturel afin de répondre aux problématiques familiales spécifiques. Néanmoins, les enfants migrants et leurs familles expriment des crispations récurrentes lorsque les informations préoccupantes sont d'origines scolaires.

Le constat : dans le cadre des politiques publiques, des droits accordés à l'usager et dans une démarche d'amélioration des pratiques, il est important de réfléchir à un nouvel outil d'évaluation pertinent auprès des familles migrantes en lien avec l'école.

Plusieurs objectifs sont poursuivis :

- Evaluation plus pertinente envers l'enfant
- Lever les crispations familiales
- Faire un retour à l'école de la situation du mineur
- Limiter la judiciarisation
- Proposer de nouvelles préconisations aux Juges des enfants adaptées à la migration

2. Dimension du changement

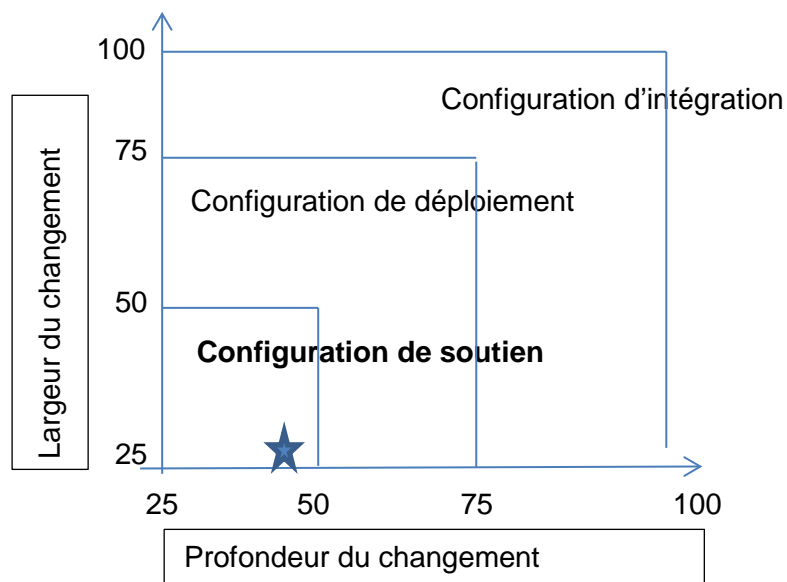
Largeur du changement

Nombre d'acteurs concernés par le changement	< 50	1
	De 50 à 200	2
	De 200 à 1000	3
	De 1000 à 5000	4
	> 5000	5
Nombre de groupes fonctionnels concernés par le changement	1 groupe	1
	2 ou 3 groupes	2
	4 ou 5 groupes	3
	6 à 10 groupes	4
	> 10 groupes	5
Nombre de sites concernés par le changement	1 site	1
	2 ou 3 sites	2
	4 ou 5 sites	3
	6 à 10 sites	4
	> 10 sites	5
Total des points		4
Score sur 100 ((total des points / 15) x 100)		26,7 %

Profondeur du changement

Périmètre du changement	Simple changement	1
	Redéfinition de certains métiers	3
	Modification des structures d'organisation	5

Effort de mobilisation	Lien hiérarchique direct	1
	Les deux	3
	Absence de lien hiérarchique direct	5
Culture d'entreprise	Cohérence avec les changements	1
	Risque modéré de conflits liés à la culture	3
	Risque fort de conflits liés à la culture	5
Engagement du projet	Simple livraison d'outil	1
	Appropriation d'outil	3
	Bénéfices liés au changement	5
Compétences	Evolution légères	1
	Evolution importante	3
	Renouvellement des compétences	5
Rôle du management	Pas de modification	1
	Evolution d'indicateurs	3
	Evolution de modalités de management	5
Total des points		14
Score sur 100 ((total des points / 30) x 100)		46%



3. Résultats attendus

L'objectif visé est la mise en place d'espaces de médiation transculturelle dans les écoles pour ce faire l'atteinte de cet objectif sera ponctuée de plusieurs livrables :

- Le tableau de bord du changement
- La plaquette de présentation du projet « Mise en place d'Espaces de Médiation Transculturelle dans les écoles »
- Le budget
- Le planning d'actions
- La note de cadrage
- Le plan de communication
- Le plan de formation
- Le questionnaire comportemental

4. Ecoles ciblées : deux villes retenues

ECOLES PRIMAIRES DE SARCELLES
Ecole Primaire Pierre et Marie Curie
Ecole Anatole France
Ecole Val Fleuri
École Élémentaire Saint-Exupéry
Ecole Primaire Jean Jaurès
Ecole Albert Camus
COLLEGES DE SARCELLES
Collège Anatole France
ECOLES PRIMAIRES D'ARGENTEUIL
Ecole Élémentaire Les Coteaux
Ecole Paul Langevin
Ecole Élémentaire d'Orgemont
Ecole Joliot-Curie
Ecole élémentaire Paul Vaillant
COLLEGES D'ARGENTEUIL
Collège Irène Joliot-Curie
Collège Carnot

5. Les attendus

Les attendus du projet sont liés aux objectifs visés précédemment. Ils sont à la fois qualitatif (qualité du service rendu aux mineurs) et quantitatif (moins de judiciarisation).

6. Constitution d'un comité de pilotage

Un comité de pilotage sera constitué de 3 personnes : la directrice du SIE, la chef de service et la psychologue formée à la clinique transculturelle. Sur toute la période du projet des réunions de 2h ou 3h s'organiseront afin de conduire le changement.

7. Risques perçus / contraintes

Je prendrai en compte les risques susceptibles de perturber la mise en œuvre des espaces de médiation transculturelle dans les écoles. Ils pourraient se caractériser ainsi :

- Refus du projet par les écoles,
- Refus de financement des formations de la part de la PJJ,
- Réaction des professionnels du SIE dans le cadre du changement,
- Règles normatives à respecter (lois et règlements).

8. Cartographie des acteurs

6 éducateurs (ES1), (ES2), (ES3), (ES4), (ES5), (ES6)

2 psychologues (P1), (P2)

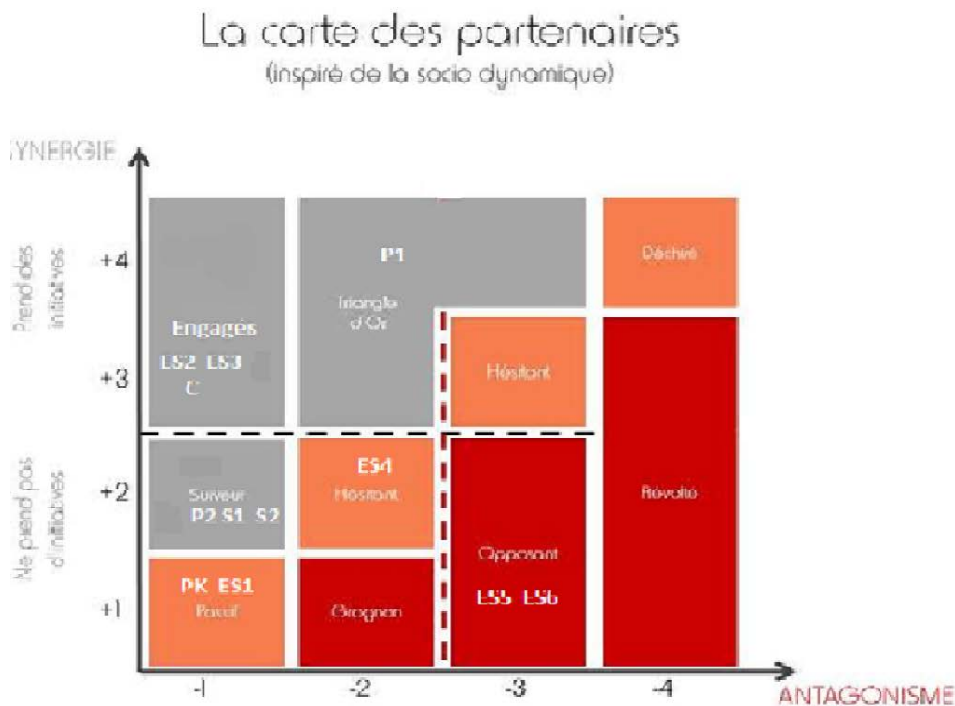
1 médecin psychiatre (PK)

2 secrétaires (S1), (S2),

1 chef de service (C)

Afin de faciliter la lecture du schéma suivant, j'utilise les abréviations suivantes : ES pour Educateur Spécialisé, P pour psychologue, PK pour médecin psychiatre, S pour secrétaire et C pour chef de service. Dans cette analyse, je ne compte pas la comptable qui est peu impliquée dans le changement.

Grille d'évaluation de l'antagonisme des acteurs



La base de calcul qui a permis de positionner les acteurs est le suivant :

Sur l'axe de l'antagonisme :

- 1 : L'acteur cherche l'accord
- 2 : L'acteur cherche l'accord
- 3 : L'acteur cherche à gagner
- 4 : L'acteur cherche à gagner

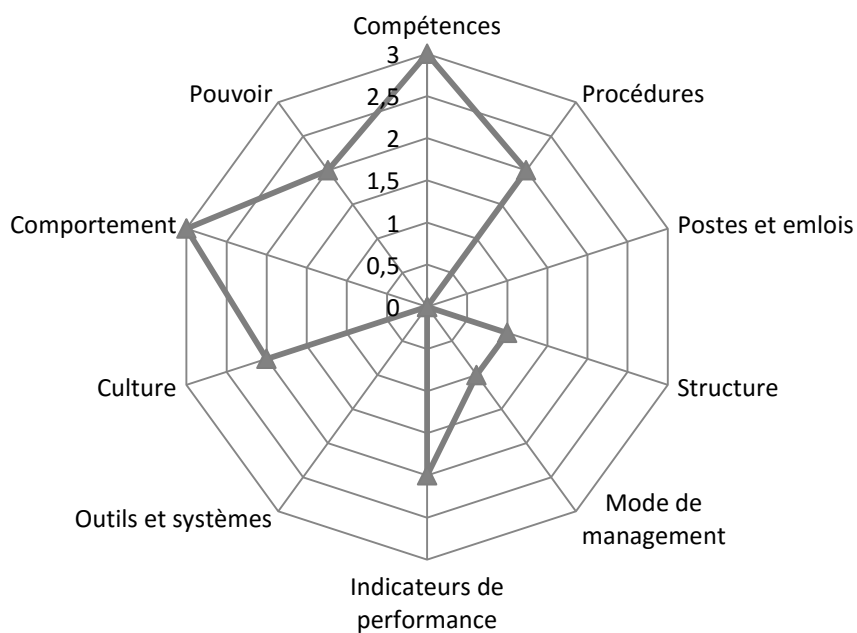
Sur l'axe de la synergie :

- 1 : ...et n'a pas vraiment de position personnelle
- 2 : ... mais fait usage de son pouvoir pour obtenir un bon accord
- 3 : ... mais se soumet quand il n'est pas le plus fort
- 4 : ... quoi qu'il en coûte

ANNEXE VII : Etude d'impacts

	Compétences	Procédures	Poste et emplois	Structure	Mode de management	Indicateurs de performance	Outils et systèmes	Culture	Comportements	Pouvoir
<p>Impact : Mise en œuvre d'espaces de médiation transculturelle dans les écoles</p> <p>Avant : Non prise en compte des IP scolaires dont la famille migrante était en conflits avec l'école.</p> <p>Après : Le service propose dès la réception de la mesure un traitement de ces critères et enclenche dès le début de la MJIE la mise en place des espaces de médiation transculturelle dans les écoles.</p>	3	2	0	1	1	2	0	2	3	2

Chacune des dimensions est graduée : le 0 signifie en changement nul, 1 un changement faible, 2 modéré et 3 élevé.



ANNEXE VIII : Plan de transition

		Types de changement							
		Structure, poste et emplois et pouvoir	Procédures	Management	Outils	Indicateurs de performance	Comportement	Compétences	Culture
Leviers	Formations					P	S	P	P
	Communication	P	S	S	P		P		
	Procédures	S	P	P	S				

P : Prioritaire et S : Secondaire

Tableau des éventuelles résistances

Propos tenus par les salariés	Moyens de les contrecarrer
« On n'a pas le temps »	La déclinaison du temps par professionnel et le nouveau déroulé de la MJIE me permettront d'argumenter ce propos.
« On va nous demander du travail en plus »	J'adapterai les fiches de poste des professionnels concernés par le nouveau projet et les nouvelles missions qui y sont rattachées.
« Ce truc n'est pas pertinent »	Je mettrai en lien le nouveau projet et la plus-value auprès des enfants et des parents.
« Les arguments ne tiennent pas »	Je demanderai au professionnel de justifier ses propos et les solutions qu'il préconise.

ANNEXE IX : Plan de communication

Images positives		Images négatives
-		-
-		-
-		-
Idées fortes	Matrice crédibilité / attractivité	
-	-	
-	-	
-	-	
Proposition de formules et de slogans		
-		
-		
-		

Tableau de volumétrie

DOCUMENTS INSTITUTIONNELS		
Production	Détails	Evaluation
Plaquette présentation	A4 présentant le projet	2 jours de conception + validation
Plaquette ludique	A4 présentant le projet	3 jours de conception + validation
Power point	10 vignettes	2 jours de conception
Article	1 page A4	1 jour
Colloque	Présentation orale, film déjà fait, intervenant extérieur	5 jours de préparation

ANNEXE X : Plan de formation

BESOINS GLOBAUX DE FORMATION			
Besoins de formation	Population concernée	Nombre de personnes	Coût
« Culture et migration : quels effets sur les pratiques auprès des familles »	Educateurs spécialisés Psychologues Chef de service	9	2x4 jours 1 450 €
Formation individuelle sur la clinique transculturelle	Educatrices spécialisés	2	2 000 €

1. Comment qualifiez-vous le changement en cours ?	a) Important pour le SIE b) Vous attendez de voir ce qui va se passer c) Vous vous y opposez ouvertement d) Sans opinion
2. Comment vous informez-vous à propos du changement ?	a) En allant chercher dans la documentation ou sur des sites d'information b) Lors des communications officielles c) Vous ne cherchez pas à savoir ce qui se passe d) Sans opinion
3. Comment intégrez-vous le changement dans la MJIE ?	a) Vous avez fait des scénarios b) Vous attendez que l'on vous demande quelque chose c) Vous le ferez par obligation
4. Comment participez-vous au projet de changement ?	a) En testant et en faisant remonter les retours d'expérience b) En appliquant ce que l'on vous demande c) En développant des arguments contradictoires d) Sans opinion
5. Êtes-vous de manière générale ?	a) Très favorable b) En attente de voir concrètement ce que cela donne c) Méfiant à l'égard des changements d) Sans opinion
6. Quel est votre premier sentiment ?	a) Ca fait bouger les choses b) On va encore avoir du travail supplémentaire c) Beaucoup de bruit pour rien d) Sans opinion
7. Pensez-vous que les changements sont faits pour...	a) Stimuler le service ? b) Répondre à des contraintes externes ? c) Légitimer le pouvoir de certaines personnes ? d) Sans opinion
8. Donnez-vous votre avis sur un projet de changement ?	a) En faisant référence à votre propre expérience b) En tenant compte de votre hiérarchie c) En citant des possibilités d'échec d) Sans opinion

OBJECTIFS	ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	Timeline												Indicateurs				
		sept-16			oct-16			nov-16			déc-16				janv-17		févr-17	
INSCRIRE LES ESPACES DE MEDIATION TRANSCULTURELLE AU CŒUR DU PROJET ASSOCIATIF EN LIEN ETROIT AVEC LES PARTENAIRES	Communication au SIE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Compte-Rendu de réunion
	Elaboration de la note de cadrage	■	■	■														Note de cadrage
	Présentation de la note de cadrage au DG	■	■	■														Note de cadrage
	Présentation au comité de direction		■	■														C-R de réunion
	Création du comité de pilotage			■														C-R de réunion
	Ecriture du projet des espaces de médiation				■	■	■											Projet
	Validation du projet par le DG				■	■	■											Projet
	Présentation et validation par les administrateurs				■	■	■											Projet
	Consultation des IRP				■	■	■											Projet
	Présentation au rectorat					■	■	■										Projet
	Présentation aux inspecteurs académiques					■	■	■										Projet
	Présentation aux responsables d'établissements					■	■	■										Projet
	Rencontre avec les Juges des enfants						■	■	■									Projet
IMPLIQUER LES PROFESSIONNELS, LES FAMILLES ET LES PARTENAIRES	Rencontres comité de pilotage			■	■	■			■	■	■			■	■	■	C-R de réunion	
	Constituer le plan de formation							■	■	■							Plan de formation	
	Création des outils de communication : plaquette...							■	■	■	■	■	■				Plaquette, article, power...	
	Création du nouveau modèle de la MJIE							■	■	■							Déroulé de la MJIE	
	Informations auprès du SIE du démarrage du projet								■	■	■						C-R de réunion	
	Intégrer les éléments dans le dossier du mineur								■	■	■							Tableau commun
	Constitution et signature de la convention avec le rectorat										■	■	■					Convention
	Création des nouveaux outils opérationnels											■	■	■				Trame commune
METTRE EN ŒUVRE LE PROJET	Lancement du projet															■	Note interne	
	Groupe de travail															■	C-R de réunion	
EVALUER LE PROJET	Evaluer l'efficience du projet															■	Indicateurs d'évaluation	

Annexe XII : Planning d'actions

WINGEL	Karine	2016
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Ile de France</p>		
<p align="center">CREER DES ESPACES DE MEDIATION TRANSCULTURELLE DANS LES ECOLES AU SEIN D'UN SIE</p>		
<p>Résumé :</p> <p>Le Service d'Investigation Educative de l'association MARS95 exerce des Mesures Judiciaires d'Investigations Educatives auprès de mineurs en danger. Cette mesure est ordonnée par le Juge des enfants dans le cadre de l'assistance éducative. Une équipe pluridisciplinaire intervient auprès de l'enfant et de la famille afin de mettre en exergue tout ce qui pourrait nuire à la santé, à la sécurité, l'intégrité physique et morale et compromettre l'éducation ou le développement intellectuel et affectif du mineur concerné. Les missions du service sont encadrées par le cadre légal qui régit la protection de l'enfance.</p> <p>L'équipe pluridisciplinaire à porter un regard depuis plusieurs années sur les enfants migrants ou issus d'un parcours migratoire. C'est pourquoi, nous avons créé le module transculturel selon l'approche de Marie-Rose MORO afin de tenir compte des croyances, des rites et des codes culturels de ces familles au parcours migratoire. Aujourd'hui, l'école est dépositaire d'informations préoccupantes scolaires auprès de ces familles sans les avertir de leurs inquiétudes. Il s'en suit des crispations, de la colère face à des décisions judiciaires non comprises par les familles. Nous souhaitons lors de la mesure d'investigation mettre en place des espaces de médiation transculturelle dans les écoles afin de créer un espace d'écoute, de rencontre qui sera intégré dans l'évaluation judiciaire. La finalité de ce projet est de pouvoir évaluer l'enfant en danger et de repositionner ses parents dans leurs fonctions parentales, dans une démarche de coopération en y intégrant l'Education Nationale.</p> <p>Une démarche de conduite de changement auprès de l'équipe pluridisciplinaire en tenant compte de paramètres comme le diagnostic du changement, le périmètre du changement, la communication claire et précise et les formations pertinentes auprès des professionnels viendront mettre en exergue ce projet innovant.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>Protection de l'enfance – Mesure Judiciaire d'Investigation Educative – Juges des enfants - Mineurs migrants – Impact de la migration –.Médiation transculturelle dans les écoles – Innovation – Parentalité –.</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>		

